

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**PROPUESTA DE UN PLAN DE MERCADEO PARA EL DESARROLLO DE LOS
SERVICIOS DE ENSEÑANZA DEL FRANCÉS DE LA ALIANZA FRANCESA EN
COSTA RICA**

Trabajo final de graduación sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios del Posgrado en Administración y Dirección de Empresas para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Mercadeo y Ventas

Amandine Decorne

B29139

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2017

Dedicatoria

A Sofía & Olivia

Agradecimientos,

Agradezco a mi familia por su apoyo y paciencia,
a la Alianza Francesa por permitirme realizar ese trabajo,
a Roque Rodríguez, profesor tutor por su tiempo y seguimiento,
Agradezco especialmente a Alejandra López y Giuseppe Tarnero por su tiempo y
dedicación como lectores de ese trabajo.

Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Mercadeo y Ventas

MBA Roque Rodríguez

Profesor

MBA Alejandra López

Lectora (Profesor de Posgrado)

MBA Giuseppe Tarnero

Lector de Alianza Francesa De Costa Rica

M.Sc. Ridiguer Artavia Barboza

Director Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Amandine Decorne

Sustentante

CONTENIDO

Resumen.....	ix
Lista de Tablas	x
Lista de Gráficos	xi
Lista de Figuras	xii
Lista de Abreviaturas	xiii
1 Descripción de la economía del conocimiento y economía de los idiomas al nivel internacional y en Costa Rica, así como las perspectivas teóricas referentes al plan de mercadeo	14
1.1 Economía del conocimiento	14
1.1.1 Definición de la economía del conocimiento	14
1.1.2 Definición de la economía de los idiomas.....	15
1.1.3 Tendencias e innovación	17
1.2. El francés en Costa Rica.....	18
1.2.1. Reseña histórica de la enseñanza del francés en Costa Rica	19
1.2.2. Políticas lingüísticas en Costa Rica.....	20
1.2.3. Mercado del francés en Costa Rica	22
1.3. Aspectos conceptuales.....	26
1.3.1. Mercadeo.....	26
1.3.2. Mercadeo de servicios	28
1.3.3. Plan de mercadeo	29
1.3.4. Mezcla mercadeo de los servicios: los 7P's	29
1.3.5. Comportamiento del consumidor	32
1.3.6. Investigación de mercados	33
1.3.7. Administración de la interacción con el cliente	34
1.3.8. Social marketing o marketing sustentable.....	35
1.3.9. Content marketing (Mercadeo de contenido)	36
1.3.10. FODA	36
2 Descripción de la Alianza Francesa de Costa Rica y su entorno	38
2.1. La Alianza Francesa	38
2.1.1. Contexto histórico de la creación	38
2.1.2. Fondation Alliance Française.....	40
2.1.3. Cultura organizacional	42
2.1.4. Misión de la empresa.....	43
2.1.5. Visión de la empresa	43

2.1.6.	Valores organizacionales.....	44
2.1.7.	Objetivos de la institución.....	44
2.2.	Aspectos generales Alianza Francesa en Costa Rica	45
2.2.1.	Reseña histórica en Costa Rica	45
2.2.2.	Ubicación y tamaño de las sedes.....	46
2.2.3.	Estructura organizacional	48
2.2.4.	Descripción del servicio y los productos.....	49
2.2.5.	Servicio Cultural	53
2.2.6.	Servicio de mediateca.....	53
2.2.7.	Petit plus.....	54
2.2.8.	Le café	54
2.2.9.	Situación financiera actual	54
2.2.10.	Ventas de los últimos cinco años	55
2.2.11.	Presupuesto destinado al mercadeo y publicidad	57
2.3.	Descripción del mercado.....	57
2.3.1.	Principales competidores directos	57
2.3.2.	Competidores indirectos.....	58
2.3.3.	Posicionamiento de la empresa	58
2.3.4.	Mercado meta actual	60
2.3.5.	FODA	61
3	Capítulo 3: Análisis de la Alianza Francesa.....	63
3.1	Justificación de la investigación.....	63
3.2	Objetivo del estudio	64
2.4.	Metodología de investigación	65
2.4.1.	Método de muestreo	66
2.4.2.	Población de interés	66
2.4.3.	Determinación del tamaño de la población.	66
3.5.	Desarrollo de la investigación.....	68
3.5.1.	Análisis de los clientes	69
3.6.	Análisis interno	81
3.6.1.	Percepción de la marca.....	81
3.6.2.	Análisis de comunicación.....	84
3.6.3.	Potencial del “boca en boca”	85
3.7.	Análisis de los servicios	86
3.7.1.	Análisis de los servicios de facilitación de entrega	86

3.7.2.	Satisfacción del servicio de enseñanza de francés	87
3.7.3.	Servicios complementarios.....	88
3.7.4.	Entorno	88
3.7.5.	Plaza	88
3.7.6.	Percepción del valor	89
3.7.7.	Procesos de entrega	90
3.7.8.	Experiencia del cliente	91
3.8.	Análisis de competencia.....	92
3.8.1.	Análisis del entorno competitivo.....	92
3.9.	FODA.....	95
3.9.1.	Fortalezas	95
3.9.2.	Oportunidades	95
3.9.3.	Debilidades.....	95
3.9.4.	Amenazas	96
4.	Capítulo 4: Propuesta para mejorar la situación de los servicios de francés de la Alianza Francesa de Costa Rica	97
4.1.	Objetivo y Justificación de la propuesta.....	97
4.1.1.	Factores críticos del éxito.....	97
4.1.2.	Establecimiento de objetivos de mercadeo.....	98
4.2.	Estrategia propuesta	98
4.2.1.	Segmentación y posicionamiento.....	98
4.3.	Mezcla de mercadeo.....	100
4.3.1.	Producto	100
4.3.2.	Precio.....	106
4.3.3.	Plaza	112
4.3.4.	Procesos.....	112
4.3.5.	Entorno físico	113
4.3.6.	Personal	117
4.3.7.	Promoción	120
4.3.8.	Comunicación Integrada de Mercadeo (CIM).....	125
4.4.	Presupuesto del plan de mercadeo.....	133
5.	Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones.....	139
5.1.	Conclusiones	139
5.2.	Recomendaciones.....	140
5.2.1.	Mercadeo.....	140

5.2.2.	Estrategia de fijación de precio	140
5.2.3.	Procesos: estar atento a la satisfacción de los clientes	141
5.2.4.	Plaza: ampliar zona geográfica.....	141
5.2.5.	Productos: Cursos Skype.....	142
	Referencias	143
	ANEXOS.....	145

RESUMEN

El sector de los servicios representa cerca del 70% del Producto Interno Brutos (PIB) en Costa Rica y más del 60% (Lovelock, Wirtz, 2015) en el mundo. El sector va creciendo y genera empleos que se basan esencialmente en conocimientos. La globalización y el entorno competitivo refuerzan la necesidad para los individuos de ampliar sus habilidades con el fin de aumentar sus oportunidades laborales. Por lo tanto, el sector de la educación y más globalmente la economía del conocimiento desempeña un papel central en el desarrollo de un país y de su competitividad al nivel mundial.

Un efecto adicional de la globalización y de sus repercusiones en el sector de los servicios es el comportamiento del consumidor cuyas expectativas cada vez más altas empujan a las empresas a mejorar la calidad de los servicios para cumplir con un alto nivel de exigencia.

Por otro lado, el sector educativo que era dominio del sector público sufre de la lentitud de transformación y adecuación de las políticas de gobierno. El gobierno no tiene tiempo de reactividad suficiente para evolucionar al ritmo de los cambios antes mencionados. La industria del conocimiento está obligada a cambiar de modelo hacia un modelo privado o semi-privado. Hoy en día, debido a la crisis económica, los gobiernos tratan de priorizar los recursos, administran y recortan ciertos presupuestos. Ciertos sectores reciben menos subsidios y deben empezar a buscar estrategias para asegurar la perennidad de sus actividades. Ese cambio de modelo hacia la privatización obliga a las estructuras de esos sectores a buscar una rentabilidad y definir una estrategia competitiva para poder subsistir.

Así, el sector de la educación se enfrenta a nuevos desafíos y retos para su desarrollo; alta demanda que desenfrena la competencia; cambio de modelo; privatización del sector educativo y sofisticación de los consumidores.

La Alianza Francesa de Costa Rica, asociación sin fines de lucro cuya misión principal es la enseñanza del francés está presente desde 1947 en el país. La asociación se enfrenta a esa misma problemática que obliga la gerencia de la institución a evolucionar hacia un modelo empresarial y por lo tanto desarrollar estrategia de negocios para potenciar sus ingresos y asegurarle sostenibilidad.

El presente proyecto pretende dar una respuesta a la dirección de la asociación sobre la necesidad de formular una estrategia de mercadeo para comercializar eficiente y eficazmente los servicios de francés en Costa Rica.

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Cantidad de llegadas de turistas francófonos en Costa Rica 2015	24
Tabla 2. Crecimiento del volumen de ventas totales 2012-2016.....	56
Tabla 3. Presupuesto Plan de mercadeo	134

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Género	69
Gráfico 2. Edad	70
Gráfico 3. Situación profesional actual	71
Gráfico 4. Educación	72
Gráfico 5. Ingresos	73
Gráfico 6. Lugar de residencia	74
Gráfico 7. Estilo de vida	75
Gráfico 8. Cantidad de Idiomas hablados	75
Gráfico 9. Primer Idioma	76
Gráfico 10. Tercer Idioma	76
Gráfico 11. Motivo de compra	77
Gráfico 12. Objetivo principal de aprendizaje	78
Gráfico 13. Número de horas máxima por semana que puede dedicar al francés	79
Gráfico 14. Tiempo que planea dedicar al aprendizaje	79
Gráfico 15. Nivel deseado en francés en función de motivo de compra	80
Gráfico 16. Percepción de la Marca	81
Gráfico 17. Imagen de la Alianza Francesa	81
Gráfico 18. Nivel de puntuación	82
Gráfico 19. Modernidad, innovación y creatividad	82
Gráfico 20. Accesibilidad	83
Gráfico 21. Medios de comunicación utilizados	84
Gráfico 22. Medio de publicidad	85
Gráfico 23. Recomendación del curso	85
Gráfico 24. Análisis de los servicios de facilitación de entrega	86
Gráfico 25. Atención al público	87
Gráfico 26. Satisfacción del servicio	87
Gráfico 27. Servicios Complementarios	88
Gráfico 28. Entorno	88
Gráfico 29. Ubicación de las sedes	88
Gráfico 30. Precio de las clases razonable	89
Gráfico 31. Precio de libros razonable	89
Gráfico 32. Analisis del entorno competitivo	92
Gráfico 33. Competidores	93
Gráfico 34. Competencia directa	94
Gráfico 35. Competencia indirecta	94

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Flor de los servicios	30
Figura 2. Porcentaje de ventas por producto (2012-2016)	55
Figura 3. Crecimiento promedio de ventas por producto 2012-2016.....	56
Figura 4. Gráfica para lanzamiento del nuevo curso	101
Figura 5. Anuncio para producto “petit-déjeuner en français”	102
Figura 6. Ejemplo de diseño :curso “ici et là”	103
Figura 7. Menú del sitio web de la Alianza Francesa de Costa Rica	104
Figura 8. Test de la Alianza Francesa de Bogotá	105
Figura 9. Ejemplo de diseño “Preguntas frecuentes”	106
Figura 10. Ejemplo de diseño “1 2 3 soleil”	108
Figura 11. Ejemplo de diseño “Matrícula gratis”	109
Figura 12. Ejemplo de diseño “coucher-tard & lever-tôt”	109
Figura 13. Foto: espacio actual-sede B°Amón	111
Figura 14. Foto: propuesta de modernización	112
Figura 15. Foto de una aula de la Sede Amón- Aula actual	113
Figura 16. Foto de un aula en el anexo de Escazú. Sede Escazú- Propuesta de modernización	114
Figura 17. Foto: situación actual del espacio común.....	115
Figura 18. Ejemplo de muebles (Matali Crasset design).....	115
Figura 19. Señalización	116
Figura 20. Ejemplo de pines	117
Figura 21. Ejemplo de publicaciones	121
Figura 22. Ejemplo de post “le petit plus”	122
Figura 23. ejemplo de pancarta “dites cheese”	123
Figura 24. Ejemplo de pancarta “maillot jaune”	124
Figura 25. Ejemplo de cartel “conociéndonos”	125
Figura 26. Propuesta de íconos.....	126
Figura 27. Propuesta de Post para Facebook.....	127
Figura 28. Propuesta de Post para campaña “ici&là”	129
Figura 29. Propuesta de Post para campaña curso de 6 horas	130
Figura 30. Fachada de la sede de Barrio Amón.....	130
Figura 31. Anuncio para anunciar concurso de “petit-dejeuner en français”	131
Figura 32. Folletos descuento	132

LISTA DE ABREVIATURAS

BM Banco Mundial

CFCCI Cámara Franco-Costarricense de Comercio e Industria

CINDE Costa Rican Investment Promotion Agency

CMI comunicación integrada de mercadeo

CRML Costa Rica Multilingüe

GAM Gran área metropolitana

ICT Instituto Costarricense de Turismo

INEC Instituto Nacional de Estadística y Censos

MEP Ministerio de Educación Pública

MIT Massachusetts Institute of Technology

MOOC Massive open online courses

OCDE Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

OIF Organización Internacional de la Francofonía

PIB Producto Interno Brutos

SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats

TICE tecnologías de la información y de la comunicación para la educación

UNED, Universidad Nacional de Educación a Distancia

UX User experience

1 DESCRIPCIÓN DE LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO Y ECONOMÍA DE LOS IDIOMAS AL NIVEL INTERNACIONAL Y EN COSTA RICA, ASÍ COMO LAS PERSPECTIVAS TEÓRICAS REFERENTES AL PLAN DE MERCADEO

Este capítulo pretende ofrecer a la persona lectora un resumen sobre la industria del conocimiento y más específicamente sobre el sector de los idiomas. Al finalizar la lectura de ese capítulo se pretende que el lector pueda tener un panorama del sector de la enseñanza del francés y de los desafíos que enfrenta esta industria. Además, se contextualizarán las perspectivas teóricas que conlleva la propuesta del plan de mercadeo.

1.1 ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO

La educación siempre ha estado relacionada, por definición, con el conocimiento. Como la Alianza Francesa es una institución educativa, pertenece a ese sector de la industria del conocimiento. Ante todo, vamos a definir la economía del conocimiento.

1.1.1 Definición de la economía del conocimiento

El término de "economía del conocimiento" nace de la toma de conciencia del papel del "saber" y de la tecnología en el crecimiento económico. El saber, como "capital humano" e integrado en las tecnologías, siempre fue en el centro del desarrollo económico; sin embargo, fue solamente en los últimos años que su importancia ha venido aumentando y ha sido reconocido:

We define the knowledge economy as production and services based on knowledge-intensive activities that contribute to an accelerated pace of technical and scientific advance, as well as rapid obsolescence. The key component of a knowledge economy is a greater reliance on intellectual capabilities than on physical inputs or natural resources (Powell y Snellman, 2004, p.199).

La economía del conocimiento repone y se fundamenta en el capital intangible que es el capital y habilidades intelectuales. El Banco Mundial (BM, 2009) define una economía del conocimiento como aquella en la cual: *“las organizaciones y personas adquieren, crean, diseminan, y usan el conocimiento con más efectividad para lograr mayor desarrollo económico y social”* (párr.1).

El saber es avalado como motor de la productividad y del crecimiento económico, lo que abre las posibilidades al papel que juega la información, las tecnologías y el aprendizaje en los logros económicos. El término “economía fundada sobre el saber” viene del reconocimiento creciente de la importancia del conocimiento y de la tecnología en las economías modernas de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

Además, la “revolución del conocimiento” es reconocida por el BM como uno de los factores claves para el éxito o fracaso de las economías modernas. Por lo mismo, el BM ha dedicado grandes recursos a la creación de programas para promover el desarrollo económico a través de inversión en conocimiento. Por consiguiente, se declaró que aspira a ser más que un banco de financiamiento de infraestructura, un banco de conocimiento.

1.1.2 Definición de la economía de los idiomas

Bourdieu (1982) introduce la noción de *mercado lingüístico*, en el cual el intercambio lingüístico es también un intercambio económico, ya que, en una relación de fuerzas simbólicas, hablamos no sólo para comunicarnos sino también para asegurarnos ganancias (ser percibido positivamente, creído, apreciado, admirado, obedecido). Así, los intercambios simbólicos no son meramente actos de comunicación que suponen una habilidad equilibrada entre los locutores, sino que son relaciones de poderes en las cuales se actualizan las relaciones de fuerza entre locutores. El hecho de comunicar es considerado, así como una posibilidad de actuar sobre un mercado que le otorgará un valor.

En ese mercado lingüístico, circulan productos lingüísticos a los cuales otorgamos más o menos valor (más o menos poder en un espacio social determinado); y se reconoce mayor o menor habilidad al productor según la ley de oferta y demanda, y a las normas.

1.1.2.1. Capital humano: habilidad lingüística

Los idiomas a partir de los años sesenta empezaron a pensarse como un elemento del capital humano y así empiezan a vincularse al sector de economía de la educación. Las habilidades lingüísticas pueden ser consideradas como otras habilidades, en las cuales los individuos o la sociedad pueden invertir y así volverse fuente de una ganancia económica.

1.1.2.2. Valor de los idiomas: políticas lingüísticas

Para establecer una política lingüística eficiente, se tiene que analizar sus objetivos, para ver cuál es el valor real que le otorgamos en la sociedad. Se tiene que cuestionar una serie de factores: qué cantidad de recursos se deben dedicar, cuáles idiomas se van a enseñar, para llegar a qué nivel de dominio de los idiomas, para qué y a qué costo. En este sentido, la perspectiva económica puede ayudar a la elaboración de políticas lingüísticas para brindar respuestas parciales en complemento con otras perspectivas. Puede ayudar a estructurar las preguntas de una manera sistemática diferente a otras perspectivas, como la de la didáctica de los idiomas o la sociolingüística.

Cuestionarse sobre la economía de los idiomas nos lleva a tratar de resolver la toma de decisión sobre las políticas lingüísticas. Para la enseñanza de los idiomas, la perspectiva de la economía de los idiomas debe ser uno de los insumos para el debate político sobre las opciones posibles de los idiomas en la sociedad. El hecho de considerar los idiomas en una perspectiva económica nos permite comparar las opciones y llegar a una toma de decisión con más fundamentos.

1.1.2.3. Idioma y actividad económica

Algunas investigaciones se interesan en la producción, consumo e intercambio y examinan el papel que desempeñan los idiomas en esos procesos. Existen investigaciones sobre el costo lingüístico que puede representar el idioma y sus niveles de dominios en proyectos internacionales de cooperación, por ejemplo, o bien en contactos de negociación y relaciones comerciales internacionales.

La comercialización de los idiomas se puede declinar en una diversidad de productos donde el idioma es la materia que se intercambia. Para mencionar uno, por ejemplo, el sector editorial forma parte de ese mercado (físico o digital), con audiolibros y otros productos. Sin embargo, como lo mencionamos anteriormente, los idiomas forman parte de los conocimientos y, por lo tanto, se consideran como un capital intangible por lo que el mayor mercado lingüístico pertenece al sector de los servicios. Así, los cursos son parte del mercado de los servicios de “bienes lingüísticos”. El sector educativo de la enseñanza de los idiomas hace parte de un mercado de bienes lingüístico que no se diferencia tanto de cualquier bien que se pueda consumir o intercambiar.

1.1.3 Tendencias e innovación

Como cualquier mercado de bienes, el mercado de los bienes lingüísticos y educativos está evolucionando y se enfrenta a nuevas tendencias de consumo por las posibilidades que ofrecen las tecnologías de la información y de la comunicación. Las tecnologías de la información y de la comunicación para la educación (TICE) consideran ese aspecto y constituyen una oportunidad para los sistemas educativos. Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación conducen la innovación, pero -lo que es más importante- facilitan los medios para el desarrollo de una variedad de interacciones que hacen posible los nuevos tipos de innovación

1.1.3.1. Accesibilidad del conocimiento democratización

Una oportunidad que ofrecen las tecnologías es la amplitud del alcance que permiten los nuevos medios de comunicación. El sistema de entrega o distribución del servicio se vuelve a una escala mundial a través de la puesta en línea de contenidos bajo múltiples formas y, en general, bajo una modalidad en libre acceso. Los *open sources* o *libre redistribución* de un contenido son parte de esa nueva era de compartir los conocimientos y de democratizarlos. Las conferencias en línea, como el modelo de TED que pone a disposición en línea conferencias con locutores internacionales, permiten de igual forma la accesibilidad a contenido educacional y a conocimientos.

1.1.3.2. Ejemplos de nuevas tendencias en las TICE

El desarrollo de las tecnologías de comunicación irrumpió la vida en todas sus dimensiones en los últimos años. El sector de la educación de igual forma se vio impactado por las posibilidades que abren las tecnologías

1.1.3.2.1. Massive open online courses (MOOC).

Desde inicios del año 2010, los cursos masivos de acceso libre (MOOC por sus siglas en inglés) empezaron a ser considerados de una manera más académica, sobre todo cuando diferentes universidades reconocidas a nivel internacional iniciaron sus propios cursos masivos, tal como Stanford, Harvard, o el MIT, entre otras instituciones. Podemos decir que hay un consenso a nivel de la comunidad científica sobre la importancia y la popularidad del movimiento. Podemos mencionar entre las razones: el alcance internacional, la oportunidad de ofrecer una formación de calidad y también ser accesible a cualquier persona independientemente de su país de procedencia o de su formación inicial. Los MOOC pueden constituir una oportunidad para un nuevo modelo de negocio en el futuro.

1.1.3.2.2. Apps

Por otro lado, el desarrollo de las *apps*, aplicaciones en los dispositivos móviles conectados a internet, permiten lograr economías de escalas significantes y poner en el mercado mundial un producto muy accesible para la mayoría de los consumidores con la única condición de gozar de la conexión suficiente y del acceso a la tecnología. El sector educativo debe tomar en cuenta esas nuevas tendencias y nuevos modelos en su propio modelo de crecimiento y en su posicionamiento futuro. Las instituciones educativas, como el caso de la Alianza Francesa, deben cuestionarse sobre las nuevas modalidades de enseñanzas que abren las tecnologías de la información y comunicación.

1.2. EL FRANCÉS EN COSTA RICA

En este capítulo, se exponen los elementos de comprensión en relación con el idioma francés en Costa Rica: desde cuándo está presente en el sistema educativo; cuál es la política

lingüística de Costa Rica y, para terminar, se describen el mercado en relación con el idioma francés en el país

1.2.1. Reseña histórica de la enseñanza del francés en Costa Rica

Las relaciones entre Francia y el continente americano son anteriores al siglo XIX, cuando hombres y exploradores vinieron a defender intereses imperialistas. De esa conquista basada en intereses económicos, Francia conservó una influencia cultural en la zona; por ejemplo, Costa Rica construyó su historia muy cercana a esta influencia; y desde su independencia en 1821, los símbolos franceses son numerosos en el país: la bandera blanco, azul y rojo, el Código Napoleónico adoptado en el siglo XIX y una pedagogía basada en el respeto y el civismo, que son los fundamentos heredados por la revolución francesa, los cuales perduran hasta hoy. En Costa Rica, después de 1821, los ideales de la república se basaron en un modelo francés que proclama la igualdad, la fraternidad y la libertad. Desde ese entonces, el interés del gobierno de Costa Rica es hacer venir educadores franceses.

En 1879, diez religiosas procedentes de Francia abren el primer colegio privado para señoritas en el país, colegio que está bajo la dirección de Soeur Marie Barthelemy de Sion. En 1974, se crea el Colegio de Costa Rica inspirado en los ideales de excelencia y calidad de la más alta docencia que caracteriza el *Collège de France*. La educación se vio influenciada por un modelo francés y la enseñanza del francés se remonta al año 1869 en el Colegio San Luis Gonzaga (Benavides y Boza, 1987) que fue la primera institución en publicar un plan de estudio, en el cual el francés aparecía en el cuarto grado.

En 1904, el programa del Liceo de Costa Rica considera la lengua francesa para mejorar las condiciones de vida social e intelectual de la juventud de ese entonces, confirmando así la visión vanguardista de esas materias. Poco después en 1908, el Ministerio de Educación decide que será materia obligatoria y, entre los años 1939 y 1951, el idioma francés se enseña en todos los niveles de secundaria. En 1958, el idioma francés se vuelve opcional en décimo y undécimo grado. Desde los años 1970, el idioma francés se enseña a partir del primer año hasta el tercero como materia obligatoria y el estudiante escoge inglés o francés a partir del 4º grado del colegio. El idioma francés queda como segundo idioma en el sistema educativo desde entonces (Ministerio de Educación Pública, 2016a).

1.2.2. Políticas lingüísticas en Costa Rica

«Language planning» traducido como planificación lingüística es un término introducido por el lingüista estadounidense E. Haugen en 1959 (Haugen, 1964). Para los anglosajones, «language planning» significa el conjunto de operaciones voluntarias practicadas sobre los idiomas. Sin embargo, existe también una dimensión organizacional: seguir un plan, lo que liga la política lingüística a las políticas del Estado. Por lo tanto, la política lingüística es el conjunto de las decisiones nacionales en materia de idioma y cultura definida en objetivos a largo plazo y basadas en un fino análisis de la situación de partida. La política lingüística sería entonces el conjunto de elecciones conscientes en el campo de idioma y vida social y más específicamente entre idioma y vida nacional.

En Costa Rica, podemos mencionar la política lingüística y referirnos a ella mediante los textos, actos y declaratorias que se hicieron en cuanto a la enseñanza de lenguas. En lo referente al francés y a los idiomas, podemos mencionar la iniciativa de Costa Rica Multilingüe, así como los programas del Ministerio de Educación Pública (MEP) que dan el sustento a la política lingüística en Costa Rica.

1.2.2.1. Costa Rica Multilingüe

En 2008, nace Costa Rica Multilingüe (CRML), que fue una iniciativa gubernamental creada por el entonces presidente Oscar Arias el 11 de marzo de 2008 y fue apoyada por una fundación del mismo nombre. Esa iniciativa fue declarada de interés público y nacional y denominada gubernamentalmente "Costa Rica Multilingüe". El objetivo principal era *“Dotar al país de una población con las competencias comunicativas que le permitan un mayor desarrollo personal y profesional, aumentando sus posibilidades de acceso al conocimiento universal y a empleos de mayor remuneración”* (Nº 34425-MEP-COMEX/ Declaratoria de interés público y nacional la iniciativa gubernamental denominada "Costa Rica Multilingüe"). La iniciativa relaciona las habilidades lingüísticas con la competitividad y el comercio exterior demostrando así el vínculo entre las políticas educativas y su papel en la competitividad de un país. El estado legitima su acción en las políticas lingüísticas relacionándolo con una habilidad profesional y también como partícipe del desarrollo humano.

IV. —Que la Política Educativa del país cuenta entre sus propósitos con el objetivo de formar recursos humanos que eleven la competitividad del país necesaria para triunfar en los mercados internacionales. Todo con el fin de propiciar las condiciones que permitan mejorar la competitividad de las empresas, con visión de cadena productiva, mediante la articulación de esfuerzos interinstitucionales e intersectoriales, en pos de la promoción de acciones concretas de mejora en el clima de negocios del país. (Nº 34425-MEP-COMEX/ Declaratoria de interés público y nacional la iniciativa gubernamental denominada "Costa Rica Multilingüe")

La política lingüística y política educativa que se transmiten a través de esa declaratoria es que los idiomas deben participar al crecimiento personal y elevar el nivel competitivo del país.

1.2.2.2. Programas del Ministerio de Educación Pública: hacia la ciudadanía

Las orientaciones de la política lingüística en cuanto al idioma francés se traducen en objetivos en los programas del MEP. Las directrices de la política educativa nacional desde 1994 considera la enseñanza como *“la principal fuente de oportunidad y se vuelve así un factor determinante que contribuye a la formación de ciudadanos”* (Ministerio de Educación Pública, 2016b, p.11). Los objetivos de los programas subrayan el papel de un actor social, por lo que vinculan la política a las políticas lingüísticas europeas y a los lineamientos expresados en el Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (MCERL) (Conseil de l’Europe, 2001). El principal objetivo del MCERL es:

formar ciudadanos críticos, capaces de comunicarse con el mundo y de entender mejor su propia cultura, productores capaces de pensar y expresarse con claridad y rigurosidad, preparados para "aprender a aprender", que tengan posibilidades reales de acceso al conocimiento científico y al uso efectivo de la tecnología. (Conseil de l’Europe, 2001)

De este modo, podemos ver que la política lingüística costarricense a nivel de enseñanza del idioma francés pretende desarrollar seres humanos capaces de interactuar, de poder integrarse al nivel económico y cultural con el mundo.

1.2.2.3. Adhesión de Costa Rica a la Organización Internacional de la Francofonía

Una fecha importante a nivel político fue la aceptación de Costa Rica como miembro observador de la Organización Internacional de la Francofonía (OIF), durante la cumbre en Dakar en noviembre 2014. Esta decisión otorga un reconocimiento del estatus que goza la lengua francesa en el país, donde este idioma se enseña en secundaria. Según la Msc. Eugenia Rodríguez, asesora nacional de francés de III ciclo del Ministerio de Educación Pública,

El ingreso a la OIF representa un importante aporte no solo en cuanto a las relaciones políticas y culturales, sino que reafirma la orientación y el espíritu vanguardista del MEP, y reconoce el valor educativo de la enseñanza del francés dentro del sistema público de formación. (Rodríguez,2014, parr.7)

La OIF promueve el diálogo y la cooperación entre sus 54 estados miembros, 22 observadores y 3 asociados. Costa Rica ingresó en calidad de país observador porque el francés no es la lengua materna. Costa Rica comparte ampliamente los valores de democracia, respeto de los derechos humanos, diálogo y solidaridad intercultural y el desarrollo sostenible. Al respecto, según el Observatorio de Política Internacional de la Universidad de Costa Rica (2015):

El vice ministro Solano recalcó la importancia de ingresar a la OIF, no porque sea una organización internacional en busca del desarrollo del idioma francés, sino porque representa una comunidad de valores como el respeto y la promoción de la diversidad cultural y lingüística, la democracia y los derechos humanos. (párr. 1)

Por lo tanto se puede notar la importancia que tiene para Costa Rica ese ingreso al OIF no solo por el idioma sino también por el hecho de compartir valores fuertes.

1.2.3. Mercado del francés en Costa Rica

No existen investigaciones sobre el mercado lingüístico del francés en Costa Rica; sin embargo, podemos delimitar, a través del análisis de varios sectores -el sector educativo, turístico y comercial-, el lugar que ocupa de ese idioma en el país. Además, consideramos una definición del mercado más amplia, asimilando el servicio de la enseñanza a una actividad de ocio para el caso de la Alianza Francesa de Costa Rica.

1.2.3.1. Francés en el sector educativo en Costa Rica

En 2015-2016, según las informaciones del Ministerio de Educación Pública, 350.000 estudiantes recibían francés en secundaria y 12 000 en primaria (32 escuelas públicas dan cuatro lecciones de francés a la semana, las demás imparten inglés). También, hay que resaltar el caso específico de las secciones bilingües francés-español en primaria, presentes en cuatro instituciones escolares, en las cuales los niños reciben francés desde preescolar hasta el liceo. En el 2016, las secciones bilingües contaban con 800 estudiantes. El MEP cuenta con aproximadamente 700 docentes de francés sumando los docentes de todos los niveles (secundarias y secciones bilingües).

Según el informe solicitado a la Embajada de Francia en Costa Rica, a nivel universitario, tres universidades públicas (Universidad de Costa Rica, Universidad Nacional y Universidad Estatal a Distancia) poseen un departamento de francés, así como una universidad privada (Universidad La Salle). En el 2014, en total 871 estudiantes cursaban la carrera de francés. Ese mismo año, en la Universidad de Costa Rica, 599 estudiantes cursaban francés como especialidad, mientras que 462 estudiantes de otras carreras llevaron francés como materia. En la Universidad Nacional, 153 estudiantes cursaban francés como especialidad en el 2014 y 139 estudiantes de otras carreras aprendían francés. En la UNED, había 55 estudiantes en la Enseñanza del Francés; y la Universidad La Salle contaba con 64 estudiantes inscritos en 2014 (Marianne Rival, encargada de cooperación de la embajada de Francia en Costa Rica, comunicación personal, 30 de setiembre 2016)

Podemos agregar dos instituciones que enseñan francés. Por un lado, el Liceo Franco-costarricense cuenta con 900 estudiantes y aproximadamente 20 docentes reclutados localmente con competencias lingüísticas en francés. Por otro, la Alianza Francesa de Costa Rica registró 1227 de estudiantes para el año 2014 (Pierre Mateo, director de la Alianza francesa, comunicación personal, 23 de setiembre 2016) y cuenta con un equipo de 24 docentes.

En total llegamos a 820 docentes de francés en Costa Rica; por lo tanto, el sector educativo representa un empleador para las personas que estudian francés en el país, en su mayoría para desempeñar labores de docencia. Según el Censo Nacional de 2013, la población

económicamente activa (PEA) de Costa Rica se eleva a 2 210 569 (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2013), los docentes de francés representarían entonces el 3.71%¹ de la población económicamente activa.

1.2.3.2.Sector Turístico

El segundo sector en relación con los idiomas por su alto contacto con clientes francohablantes es el sector turístico. Según un comunicado de la presidencia del lunes 31 de octubre del 2016, el sector turismo en Costa Rica sigue estando en crecimiento proporcional, en 2015 se registraron más de 2 millones de llegadas internacionales por todos los puertos, lo que significó un crecimiento del 5,5% con respecto al 2014.

A nivel de turismo de personas francohablantes, retendremos el origen de los países de procedencia donde el idioma francés es el idioma oficial. En el caso de Canadá, se consideró que 23% de la población es francohablante, por lo que se aplicó ese mismo porcentaje en el total registrado de llegadas internacionales.

Tabla 1. Cantidad de llegadas de turistas francófonos en Costa Rica 2015

País	n° de llegadas registradas 2015	%
Total internacionales	2.213.387	
Bélgica	10.597	0,5%
Francia	54.773	2,5%
Suiza	20.383	0,9%
Canadá	40.427	1,8%
Total	85.753	5,7%

Fuente: Elaboración propia con base en el Anuario de Turismo 2015 Instituto Costarricense de Turismo [ICT], 2015.

¹ Elaboración de cálculo propio

El sector turismo representa, por lo tanto, un sector con potencial para el mercado de los servicios de enseñanza del francés, ya que los francohablantes representan casi el 6% de los turistas que ingresan a Costa Rica.

1.2.3.3. Sector empresarial

Al nivel comercial y empresarial podemos mencionar que, según los datos de la Cámara Franco-Costarricense de Comercio e Industria (CFCCI) solicitados en setiembre 2016, hay 18 filiales francesas instaladas en Costa Rica, 9 oficinas de representaciones, 38 empresas que importan productos franceses afiliadas a la cámara que importan productos franceses. Según la cámara, hay solicitudes puntuales de empresas que buscan candidatos con el dominio del idioma francés, la mayoría en *call centers* que dan servicio a Canadá.

No existen datos o cifras específicos que nos permiten medir de manera exacta las necesidades del idioma francés en el sector de servicios y/o comercio. Sin embargo, podemos mencionar que según un artículo publicado en el sitio *crhoy.com* y el testimonio de Vanessa Gibson del Costa Rican Investment Promotion Agency (CINDE) el francés viene en complemento de las habilidades lingüísticas en inglés justo después del portugués:

Ya estamos incluso en deuda con el tercer idioma. Se ha dado un gran crecimiento de multinacionales en Costa Rica. Entonces ahora hay otros dos idiomas adicionales que complementan bien el inglés, en primer lugar, el portugués, y en segundo lugar el francés. Ya hay una demanda de profesionales con estos idiomas, que no está satisfecha. (Boncompagni, 2014).

Según el CINDE, en Costa Rica existen centros de servicios globales que brindan soportes a nivel mundial en más de 10 idiomas. Podemos mencionar que en la página del CINDE figura la mención de “Somos un país multilingüe”, por lo que incentiva el aprendizaje de otros idiomas como habilidad competitiva.

1.2.3.4. Mercado potencial

La actividad de enseñanza de francés de la Alianza Francesa es una actividad de procesamiento, de estímulo mental que también puede considerarse como una actividad recreativa y/o cultural, según la clasificación de empresas de servicios de propuesta en Lovelock y Wirtz (2015). Ese enfoque de mercado abre entonces otra potencialidad para los servicios de enseñanza del francés, permitiendo así una mayor parte del mercado en Costa Rica. Según la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares, realizada en 2013 (INEC, 2014), los hogares dedican 9,2% en gastos recreativos y culturales, lo que representa un gasto promedio mensual de 19153 colones. El quintil V, cuyos gastos mensuales superan 1.240.176,00 colones, puede gastar en promedio hasta 45.777,00 colones.

La presencia del francés es atípica en el país por su obligatoriedad en el sistema educativo; sin embargo, las necesidades en ese idioma no son tan altas al nivel de oportunidades profesionales y de reconocimiento por parte del mercado laboral. Por otro lado, el servicio de enseñanza del idioma francés se puede considerar a nivel de mercado como una actividad de entretenimiento y la Alianza Francesa se puede posicionar como una actividad recreativa y/o de cultura.

1.3. ASPECTOS CONCEPTUALES

Para el desarrollo del presente documento, se analizan los conceptos teóricos referentes al mercadeo, apegados estrictamente a su aplicación al tema por tratar, con el fin de dar sustento teórico a la investigación que se desarrolla en la Alianza Francesa de Costa Rica. El proyecto tiene como objetivo proponer un plan de mercado para asegurar la sostenibilidad de la Alianza Francesa de Costa Rica, aumentar su participación de mercado en el país e incrementar sus ingresos. El mercadeo es el proceso para lograr esas metas. En esa sección, daremos una explicación de los conceptos mercadológicos, a los cuales vamos a recurrir en este trabajo.

1.3.1. Mercadeo

Según Lambin, Gallucci y Sicurello (2009), el mercadeo se fundamenta en las cuatro ideas de la economía del mercado; los individuos se esfuerzan para *lograr experiencias gratificantes*; la *elección individual* que les permite determinar lo gratificante, el *intercambio libre y competitivo* que permite llegar a los objetivos de la mejor manera; el *principio de soberanía del consumidor* o que el consumidor es responsable de sus acciones y puede elegir

lo que más le conviene. El objetivo principal del mercado es la toma en cuenta de la satisfacción de sus clientes.

El mercadeo es tanto una filosofía de negocios como un proceso orientado a la acción. De hecho, el mercadeo se compone de dos etapas; la primera, estratégica, que se fundamenta en el análisis y la segunda, operativa, orientada hacia la acción. Este trabajo de investigación aborda estas dos dimensiones del mercadeo tanto estratégico al nivel de análisis y operativo en la propuesta de plan de acción.

1.3.1.1. Definición

El mercadeo se define como un proceso social

Definimos el marketing como el proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones para en reciprocidad captar el valor de sus clientes guiados para entender la comprensión el mercado y las necesidades del cliente (Kotler y Armstrong, 2013, p. 5).

Este proceso social se compone de cinco pasos:

- Comprender el mercado y necesidades de los clientes
- Diseñar estrategia orientada a los clientes
- Crear un programa de marketing integrado que entregue un valor superior
- Construir relaciones rentables y crear deleite en los clientes
- Captar valor de los clientes para generar utilidades y capital de clientes

El mercado permite, siguiendo estos pasos, llegar al objetivo de ese trabajo y poder entregar a la organización direcciones y herramientas para poder satisfacer a sus clientes y, por lo tanto, fidelizarles y asegurar su viabilidad económica.

1.3.1.2. Necesidades, deseos, demanda

Los primeros pasos del mercadeo corresponden a crear valor para los clientes, por lo que hay que entender a los clientes y a sus necesidades. La necesidad se define como el “*estado de carencia percibida*” (Kotler y Armstrong, 2013, p.6). Según Maslow (2013), existe una jerarquía de las necesidades, las necesidades primarias: fisiológicas y de seguridad; las necesidades secundarias sociales y de estima; y, por último, las necesidades terciarias que

son la necesidad de realización que comprende tanto la autorrealización como la necesidad que el hombre tiene de superarse, de ampliar sus límites. Esa última se sitúa al final en el orden de prioridad y corresponde a las necesidades de los clientes de la Alianza Francesa, quienes acuden para ampliar sus habilidades y adquirir conocimientos adicionales.

Por otro lado, es importante también aclarar el papel del mercadeo en su posible influencia del comportamiento humano. El mercadeo no crea necesidades, ya que están, preexisten y son parte de la naturaleza humana; sin embargo, el mercadeo sí ofrece una respuesta a las demandas que son los “*deseos respaldados por el poder de compra*” (Kotler y Armstrong, 2013, p.6).

1.3.1.3. Objetivos

Para resumir, podemos decir que el mercadeo tiene un objetivo de reciprocidad entre la organización y sus clientes. La meta es captar valor para los clientes para generar utilidades, pero también poder administrar las relaciones con los clientes para fidelizar y así satisfacer las necesidades.

1.3.2. Mercadeo de servicios

La Alianza Francesa ofrece servicios educativos de enseñanza y aprendizaje del francés. La actividad de la institución es una actividad de servicio de procesamiento como estímulo mental, según la categorización propuesta por Lovelock y Wirtz (2013). Por lo tanto, entender lo que es un servicio es imprescindible para poder desarrollar un plan adecuado para la institución, ya que es su principal razón de ser. Para iniciar, la investigación se tendrá en cuenta las características propias de los servicios, que según Kotler y Armstrong (2013, p. 208) son:

- *La intangibilidad de servicio significa que no es posible ver, probar, tocar, escuchar u oler los servicios antes de que sean comprados.*
- *La caducidad del servicio significa que los servicios no pueden almacenarse para su venta o uso posterior.*
- *la variabilidad del servicio significa que la calidad de los servicios depende de quién los proporciona, así como cuando, dónde y cómo se prestan.*

Los servicios no son objetos, sino procesos y actos; por lo tanto, el cliente solo cuenta con los presupuestos y las promesas que le hace la empresa para representar el servicio. Al contrario de un producto tangible no lo puede ver, tocar, apreciar por sus características físicas antes de ser parte. El cliente participa en la prestación del mismo servicio y genera un alto contacto entre la empresa y el cliente, ya que es partícipe del mismo servicio. En el caso de servicios de enseñanza del francés, el cliente tiene que desempeñar un papel para alcanzar la entrega misma del servicio. Esas tres características de la actividad de un servicio representan los desafíos que debe enfrentar la institución para poder atraer y conservar a sus clientes. El mercadeo de servicios es, para la Alianza Francesa, la manera de poder fijar y establecer sus estrategias para llevar a cabo la entrega de sus servicios.

1.3.3. Plan de mercadeo

La meta del plan de mercadeo pretende entregar un valor superior, lograr administrar las relaciones con los clientes y satisfacer a los clientes para obtener utilidades superiores. Como lo mencionan Kotler y Armstrong (2013, p. 7): *“El valor del cliente y su satisfacción son los bloques fundamentales para desarrollar y gestionar relaciones con los clientes”*.

Con el propósito de lograr los objetivos de la investigación se utilizan elementos básicos para el desarrollo de un plan de mercadeo: servicio, mezcla de mercadotecnia, clientes, valor agregado, posicionamiento de marca (satisfacción y fidelidad del cliente). Un plan de mercadeo brinda a la empresa una guía con la cual la administración debe trabajar para su oferta de servicios.

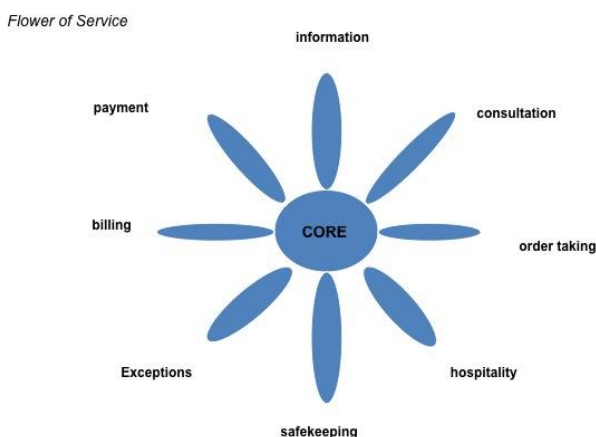
1.3.4. Mezcla mercadeo de los servicios: los 7P's

Por la naturaleza de la actividad de la Alianza Francesa esa investigación se basa en los elementos de la mezcla de mercado ampliada en la perspectiva del mercado de los servicios. Además de las 4 P tradicionales (precio, promoción, producto y plaza) se analizan el proceso, el personal y el *physical evidence* “la evidencia física”. Durante la presente investigación, la mezcla de marketing y las 7 PS para servicios serán necesarios no sólo para describir la situación actual de la empresa, sino también para presentar una propuesta que incluya además recomendaciones sobre su utilización para conseguir los objetivos.

1.3.4.1. *Producto*

El producto de servicio se compone de dos elementos, un bien fundamental, servicio que aporta valor y satisface las necesidades de los clientes y un conjunto de servicios complementarios. La flor de servicio (Figura 2) esquematizada por Lovelock (2015) permite entender los diferentes componentes de un servicio con el servicio básico y todos los servicios periféricos que participan a la oferta global.

Figura 1. Flor de los servicios



,Fuente Lovelock (2015)

Esta herramienta permite, en el caso de esta investigación, entender mejor los procesos y etapas que componen los servicios comercializados en la Alianza Francesa. Recurriremos a esa herramienta en el capítulo tres para analizar el funcionamiento actual de la institución, así como para proponer acciones específicas en el capítulo cuatro.

1.3.4.2. *Precio*

El precio es la expresión monetaria del valor y, por lo tanto, ocupa un papel central en la mezcla de mercado porque es la medida de la cantidad que el cliente está dispuesto a pagar para satisfacer su necesidad. Además, influencia el nivel de demanda, define la rentabilidad, influye sobre la percepción de la marca y su posicionamiento.

También el precio es un indicador sobre el entorno competitivo, porque es fácilmente comparable con la competencia. La estrategia de fijación de precios es la manera que tienen a disposición las empresas para generar ganancias.

1.3.4.3. Plaza

La plaza se define en mercadeo como el lugar para proceder a la distribución de los productos o servicios. En nuestro caso, la institución determina a través de sus decisiones de plaza, cuándo, a dónde se va a entregar el servicio. Es un factor muy importante, ya que los usuarios siempre buscan la mayor comodidad al nivel de desplazamiento y horarios. Los clientes están atentos a la cercanía y la conveniencia de los horarios con su estilo de vida sobre todo cuando se trata de una actividad de entretenimiento u ocio como se puede considerar la de la Alianza Francesa.

1.3.4.4. Promoción y educación

La promoción hace parte de la visibilidad de los servicios; es la manera de la organización para comunicarse con sus clientes tanto externos como internos. La promoción incluye toda la estrategia de publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas que participan en la imagen de marca de la empresa y pretenden persuadir a los clientes. En el caso de la Alianza Francesa, vemos cómo esa institución de servicios sin fines de lucro fundamenta su publicidad.

Además de la promoción, la educación de los clientes es una parte esencial en la actividad de enseñanza de la Alianza Francesa, porque el cliente participa en el proceso de entrega, ya que es participe del mismo. La educación son todos los procesos y herramientas que faciliten el uso del servicio por parte de los usuarios; la educación y formación de los clientes es importante para que puedan acceder a un mejor servicio.

Por otro lado, la comunicación integrada de mercadeo (CMI) propone una visión global considerando que la comunicación de la empresa va no solamente dirigida a los clientes, sino también al personal para participar en la motivación de los colaboradores y fomentar una verdadera cultura organizacional en la empresa.

1.3.4.5. Personas

Como mencionamos anteriormente, la actividad de la Alianza es una actividad de alto contacto y el personal tiene intercambios repetitivos y de larga duración con los clientes. La capacitación del personal es sumamente importante para poder entregar un servicio de calidad y tratar de reducir la variabilidad en el servicio entregado por parte de diferentes personas.

1.3.4.6. Procesos

Los procesos son considerados como parte de la mezcla de mercadeo porque son parte de la experiencia del cliente. Para entender el papel del cliente en la institución, se realiza un diagrama de flujos que permite a los mercadólogos secuenciar todos los contactos e interacciones entre la institución y el cliente. Así, permite visualizar los puntos de fallas, identificar los riesgos, por ejemplo, en el tiempo de entrega, tiempos de espera o las vías de mejora.

1.3.4.7. *Physical environment* (entorno físico)

La apariencia física que ofrece la empresa es importante, ya que representa un elemento para materializar el servicio, hace parte del conjunto de valor que percibe el cliente. Además, en el caso de la Alianza Francesa, la frecuentación de las instalaciones por parte de los usuarios se produce de manera regular y prolongada, ya que los estudiantes permanecen en las instalaciones durante todo el proceso de entrega de su clase. El aspecto físico de las instalaciones de la institución debe necesariamente entrar en la mezcla de mercadeo.

1.3.5. Comportamiento del consumidor

Schiffman, Lazar Kanuk y Wisenblit (2010) definen el comportamiento del consumidor como “*el comportamiento que los consumidores exhiben al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar productos y servicios que ellos esperan que satisfagan sus necesidades*” (p5). El comportamiento del consumidor es la manera en que los consumidores toman sus decisiones para gastar sus recursos disponibles (tiempo, dinero, esfuerzo). La decisión de compra involucra tanto el producto que adquieren como la razón de la compra, el momento y el lugar, la frecuencia de compra, y la evaluación después de la compra que influye sobre la recompra. El proceso de compra se divide en varias etapas, según Lambin, Gallucci, Sicurello (2009):

- Reconocimiento del problema
- Búsqueda de información
- Evaluación de las soluciones posibles
- Decisión de compra
- Comportamiento poscompra

La Alianza Francesa debe pensar en cómo puede influir en cada para que los clientes recurran a sus servicios de francés. Las características que afectan el comportamiento del consumidor son varias: la cultura, la clase social, la profesión, la edad, así como los factores psicológicos que entren en cuenta al momento de evaluar las alternativas, por lo que es imprescindible para la Alianza Francesa conocer a sus clientes.

1.3.6. Investigación de mercados

Para lograr proponer un plan de mercado coherente con el contexto actual de la institución, se recurre a la investigación de mercado tanto externa como interna para poder recopilar la información necesaria a la descripción y análisis con la finalidad de proponer las acciones adecuadas. Según, Kotler, Armstrong. (2013): *“La investigación de mercados es la planeación, recolección y análisis de datos relevantes para la toma de decisiones de marketing y la comunicación de los resultados de ese análisis a la gerencia”*.

1.3.6.1. Posicionamiento

El posicionamiento es el sitio de los productos definido por los consumidores, es decir, el lugar que ocupa la empresa, la marca en la mente de los consumidores respecto a los competidores. En el posicionamiento de la Alianza Francesa deben aparecer los atributos importantes de los servicios para los clientes como precio, calidad, servicio. Los mapas de posicionamiento son herramientas de análisis de marketing que permiten saber en qué situación se encuentra la Alianza Francesa respecto a la competencia en la mente del consumidor de una forma gráfica.

1.3.6.2. Ventaja competitiva

Lambin, Gallucci y Sicurelo (2009) entienden como ventaja competitiva *“aquellas características o atributos de un producto o marca que otorgan a las empresas algún tipo de superioridad sobre sus competidores directos”* (p. 219)). La ventaja competitiva puede provenir de varios tipos ventajas y puede ser una combinación de diferentes variables. Podemos mencionar *ventajas de diferenciación* en cuanto a la calidad de producto o en su entrega o bien en su imagen de marca; *ventajas en costos* en cuanto a economía de escala, o bien *ventajas comerciales* respecto a la penetración de mercado. De esa superioridad de una empresa sobre sus competidores, se generan las condiciones para asegurarle su sostenibilidad.

Para conseguir esa ventaja, se escoge la estrategia competitiva correspondiente. Esa estrategia sirve para orientar de manera global las decisiones presentes y futuras de la empresa, así como tomar las acciones para alcanzar esa ventaja o bien conservarla.

1.3.7. Administración de la interacción con el cliente

El mercadeo según Kotler y Armstrong (2013) es “la administración redituable de las relaciones con el cliente. La doble meta del marketing es atraer a nuevos clientes mediante la promesa de valor superior y, conservar a los actuales clientes mediante la entrega de satisfacción” (p. 5). El mercadeo es, por lo tanto, fundamental para cualquier tipo de organización y para la Alianza Francesa; el mercadeo puede guiarla en el camino hacia el éxito, ya que, más que otras funciones de negocios, el mercadeo tiene un enfoque hacia los clientes.

El nivel alto de contactos con la institución antes, después y durante el proceso de entrega nos obliga a pensar en un plan de mercadeo integrado con otras funciones de la gerencia (recursos humanos, operaciones...). Según Lovelock y Wirtz (2013), el sistema de servucción desarrollado por Pierre Eiglier y Eric Langeard fue el primer modelo que describió los negocios de servicios como un sistema que integraba marketing, operaciones y clientes. La Alianza Francesa requiere pensar su modelo de gerencia alrededor de la experiencia del cliente como lo describe el sistema: “*El modelo de servucción presenta todas las interacciones que constituyen una experiencia típica del cliente en un servicio de alto contacto*” (Lovelock y Wirtz, 2013, p. 48).

Esa investigación se apoya en ese sistema, para poder analizar las interacciones con el cliente durante su experiencia en la Alianza Francesa. El sistema de servucción se compone de un centro técnico invisible y un sistema de entrega visible que experimentan los clientes. Para complementar el sistema de servucción, la metáfora del teatro aplicada a los servicios es congruente con el tipo de servicio estudiado en esa investigación, en donde existe un escenario (instalaciones físicas), actores (personal de la Alianza Francesa docentes y administrativos, así como los otros clientes) y roles determinados (expectativas de comportamientos).

1.3.7.1. Satisfacción cliente

La satisfacción del cliente es la percepción que tiene el consumidor individual acerca del desempeño del producto o servicio en relación con sus propias expectativas. La Alianza Francesa debe poder medir la satisfacción de sus clientes para poder administrar sus recursos eficientemente. La satisfacción es un indicador clave del desempeño de la institución porque indica si la institución cumplió o superó las expectativas de los clientes.

1.3.7.2. Fidelidad

En mercadeo, hablamos de clientes fieles o bien de la fidelización que designa la lealtad de un cliente a una marca, producto o servicio concretos, que compra o a los que recurre de forma continua o periódica. La meta de las empresas y de una institución como la Alianza es convertir la relación que tiene con sus clientes en una relación estable.

Desde el 2010, aparece el término de *user experience* (UX) que es la experiencia del cliente o bien las repuestas y las acciones que un usuario encuentra en el uso de un software, aplicación o sitio web o bien otro producto. Bajo esa perspectiva de UX se pretende pensar en un uso fácil, inmediatamente comprensible de la manera la más intuitiva posible. Se toma en cuenta el diseño, la arquitectura, la interactividad en todos los aspectos en que puedan participar para crear una buena experiencia, una experiencia placentera para el usuario. Para los mercadólogos y las empresas es importante tomar en cuenta la evolución tecnológica y las perspectivas que ofrece el concepto de UX, porque va a influir en cambios en los niveles de satisfacción de los clientes y hasta en una posible redefinición de los que se considera una experiencia satisfactoria.

1.3.8. Social marketing o marketing sustentable

Para complementar este trabajo es importante mencionar el concepto de mercadeo social o *social marketing*. Según Kotler y Andersen (citados por Remedios, 2013), "*differing from other areas of marketing only with respect to the objectives of the marketer and his or her organization. Social marketing seeks to influence social behaviors not to benefit the marketer, but to benefit the target audience and the general society*" (p. 53).

El concepto de marketing social dice que a veces los consumidores se enfocan en responder a sus necesidades o deseos inmediatos, pero que ignoran lo mejor para ellos a largo plazo. El mercadeo social insiste en el largo plazo y pretende tomar en cuenta también los intereses a

largo plazo de la sociedad y el futuro bienestar de los consumidores. Siendo la Alianza Francesa una asociación sin fines de lucro es importante tomar en cuenta esa dimensión y ser socialmente responsable.

1.3.9. Content marketing (Mercadeo de contenido)

El *content marketing* o mercadeo de contenido es una estrategia de mercado que se fundamenta en la comunicación de contenidos a los clientes. La meta no es la venta en sí, sino sobre todo el hecho, por parte de la empresa, de vincularse a sus clientes. El *content marketing* es producir contenidos con un fuerte valor agregado para los clientes. El contenido generado por la empresa invita los clientes o clientes potenciales a comprometerse con la empresa, porque juzga la fuente creíble, los contenidos interesantes y, además, capaces de provocar una serie de emociones en el lector.

Esa estrategia de mercadeo es una estrategia a largo plazo que sirve para construir una relación con los clientes y futuros clientes creando una comunidad unida, que al final puede contribuir al éxito de la empresa. Para la Alianza Francesa, que es una institución educativa generadora de contenido, el hecho de recurrir a ese tipo de estrategia de contenido es importante también para tener una línea editorial y definir el tono de las comunicaciones con sus clientes.

1.3.10. FODA

El análisis FODA, o en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats), es una metodología de estudio de la situación de una empresa o de un proyecto, que analiza sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. El FODA permite visualizar en una matriz los puntos fuertes y débiles de la empresa, así como las oportunidades y amenazas, lo que permite hacer un balance de situación a un momento dado. En su conjunto, la información recopilada brinda una visión amplia de la situación general de la Alianza Francesa de Costa Rica y de su entorno.

La economía del conocimiento sigue evolucionando y las instituciones educativas deben pensar su acción en un mundo competitivo tecnológico. Además, aunque el francés tenga una trayectoria en el país, ese idioma no goza de un valor comercial en el sentido de “utilidad” laboral, por lo que la Alianza Francesa de Costa Rica debe posicionarse de una manera

diferente para lograr penetrar un mercado que no expresa necesidades laborales obvias. La descripción y el análisis de la organización a continuación permiten dar al lector más elementos para entender el contexto y la situación actual del negocio de la Alianza Francesa.

2 DESCRIPCIÓN DE LA ALIANZA FRANCESA DE COSTA RICA Y SU ENTORNO

En ese capítulo procederemos a presentar la institución, Alianza Francesa, de manera global desde su origen histórico en el mundo y su llegada a Costa Rica. Describiremos los aspectos generales de la Alianza Francesa, sus servicios, su organización interna, así como su entorno actual y su mercado.

2.1.LA ALIANZA FRANCESA

2.1.1. Contexto histórico de la creación

El 21 de julio de 1883, según Fondation Alliance Française, Historique parr 3 varios intelectuales franceses se reunieron en el Cercle Saint-Simon para crear una asociación cuyo propósito fuera “*apoyar la presencia de Francia en el extranjero a través de la difusión de su lengua*”. Se reunieron en el número 215 del boulevard Saint-Germain. Varias personalidades importantes integraron su Junta Directiva, entre ellos Jules Verne, Louis Pasteur, Ferdinand de Lesseps, Armand Collin, y Ernest Renan; todos ellos, convencidos por esta misión, se comprometieron a desarrollar la asociación.

La fundación oficial remonta al 10 de marzo de 1884, durante la asamblea general en la cual un comité de ocho miembros participó. La creación de la Alianza Francesa fue una consecuencia y una respuesta a la derrota en la guerra de 1870 contra los alemanes. La meta era reforzar el alcance cultural francés en el extranjero y, sobretodo, difundir la filosofía del siglo de las luces en un imperio colonial que estaba naciendo. En ese contexto histórico de competencia entre las naciones, la cultura se volvió un aspecto importante de competitividad entre las naciones grandes.

El estatus de la Alianza Francesa en ese entonces era apolítico y no religioso. Gracias a sus comités locales casi independientes de la sede parisina, una red mundial y descentralizada apareció en veinte años. Mediante una política de apoyo a las escuelas, la organización de conferencias y, sobre todo, la puesta en marcha en París de cursos de idiomas y civilización de alto nivel intelectual, la Alianza Francesa y sus comités locales inventaron un dispositivo

nuevo de la diplomacia cultural antes de la misma aparición de los institutos culturales franceses en 1910.

Según Chaubet (2004), la especificidad y factor de éxito de las Alianzas Francesas reside en la flexibilidad que ofrece esa asociación en involucrar tanto a actores franceses como a extranjeros en esa meta de representación de un idioma y cultura francesa de tipo universalista:

Les représentations idéales d'une langue et d'une culture françaises de type universaliste s'inscrivent au sein de ce jeu de pratiques multiples qui furent mises en œuvre par des acteurs français aussi bien qu'étrangers. Et cette souplesse demeura un des principaux atouts d'une association, souvent enviée, parfois copiée, mais demeurée difficilement imitable. (Chaubet, 2004, parr #4)

Rápidamente, se registran en la asociación 4500 socios y, así mismo, distintos grupos empiezan a reunirse en otras partes del mundo como: en México, Dakar, Lima, Londres, y Nueva York. L'Alliance Française se desarrolla en su prestigiosa sede del 101 boulevard Raspail en donde, en 1919, se abre "l'école pratique" (la escuela practica) de lengua francesa.

Después de una pausa durante la Primera Guerra Mundial, la Alianza Francesa retoma fuerza y está presidida por grandes hombres políticos como Raymond Poincaré, Paul Deschanel y Paul Doumer, quienes se volverán presidentes de Francia. Luego, la Alianza Francesa estuvo cerrada durante la Segunda Guerra Mundial; la federación británica y el general Charles De Gaulles asumieron el cargo de presidencia de honor desde Londres. De Gaulles felicitó a la Alianza Francesa por volverse la primera sociedad en aliarse y poner su organización al servicio de "la France Libre". Para el sesenta aniversario de la Alianza Francesa, Charles De Gaulles pronunció un discurso en Alger en octubre de 1943 diciendo:

La flamme claire de la pensée française, comment eût-elle pris et gardé son éclat si tant d'éléments ne lui avaient pas été apportés par l'esprit des autres peuples ? Nous avons, une fois pour toutes tiré cette conclusion que c'est par de libres rapports spirituels et moraux, établis entre nous-mêmes et les auteurs, que notre influence culturelle peut s'étendre à l'avantage de tous et qu'inversement peut s'accroître ce que nous valons. (De Gaulles , 1943, p.4)

Y agrega "*Organiser ces rapports, telle fut la raison de naître, telle est la raison de vivre, telle sera la raison de poursuivre de l'Alliance Française*" (De Gaulles , 1943, p.4) El 4 setiembre el 1944, las llaves de la "Alliance Française de París" fueron devueltas a Georges Duhamel, escritor francés que se volvería presidente de la Asociación en 1947. La llegada de Marc Blancpain, como secretario general y después como presidente, contribuye al crecimiento de la Alianza Francesa y la desarrolla a través de la modernización de la metodología de enseñanza del francés. En el 2007, se crea la Fondation Alliance Française.

2.1.2. Fondation Alliance Française

La *Fondation Alliance Française* es una fundación francesa de derecho privado de reconocida utilidad pública; su misión es la promoción del idioma y la cultura francesa. La *Fondation Alliance Française* está vinculada al ministerio de asuntos exteriores mediante un convenio anual que especifica que la Alianza Francesa, junto con los institutos y centros culturales franceses en el extranjero forman una red única, y fundamenta su acción en el marco de la política lingüística y cultural definida por el gobierno francés y ejecutada por el ministerio. La evolución de la red de las Alianzas Francesas, sobre todo a nivel de los puestos en el extranjero financiados por el ministerio, es objeto de estudio por ambas partes y las decisiones son validadas con base en acuerdos mutuos. Según el acuerdo de ley n° 2010-873 del 27 de julio del 2010, en relación a la acción exterior del Estado, un convenio se firmó con el instituto francés para seguir y reforzar la política de red única.

2.1.2.1. Las misiones de la Fondation Alliance Française

La Fondation Alliance Française tiene tres propósitos:

- Desarrollar, en el mundo, la enseñanza y el uso del idioma francés
- Contribuir a hacer crecer la influencia intelectual y moral de Francia y el interés de todas las culturas francófonas
- Favorecer los intercambios entre culturas y contribuir de manera general al florecimiento de la diversidad cultural

Para concretar esos objetivos la fundación brinda su apoyo a las alianzas francesas existentes y futuras. Cada Alianza está administrada localmente como una organización independiente

sin fines de lucro, en un ambiente apolítico y laico. La fundación tiene la vocación de reunir a los amigos de Francia y de organizar en el mundo y en Francia cursos de idioma francés general o de especialidad, así como actividades culturales y de cooperación. Además, supervisa y vigila la unidad de los ideales y objetivos del movimiento siempre en el respeto de las particularidades locales.

2.1.2.2.Acompañar la red internacional

La red internacional de asociaciones de derecho local cuenta con más de 800 Alianzas Francesas en 135 países. La red cultural tiene la especificidad de contar con un dispositivo a cargo de personas no francesas, los miembros se dedican a la enseñanza y difusión de las culturas francófonas.

En su rol de acompañamiento, la Fundación otorga el sello “*Alliance Française*”. Después del análisis y la revisión de los estatus, que deben estar conformes a los grandes principios y a las misiones de difusión del francés y de las culturas francófonas, la Fundación aprueba y otorga el sello y marca “Alliance Française”.

La Fundación también favorece la creación de nuevas Alianzas Francesas. Los proyectos de creación deben ser presentados a la Fundación. Esta procede al análisis y estudia la pertinencia de la instalación al nivel de demanda y si cumple con los requisitos de calidad pedagógica y cultural. También puede apoyar con asesoría legal, de comunicación o ayuda de equipamiento. La fundación apoya la creación y desarrollo del francés en regiones alejadas como Ushuaia, Ulan Bator, Vladivostok.

2.1.2.3.Profesionalizar los equipos

Por otro lado, la fundación apoya, mediante misiones de expertas y expertos, con asistencia técnica y pedagógica a cada Alianza, para ejercer mejor su actividad y reforzar las relaciones con las instituciones diplomáticas del país. Además, puede intervenir junto con el ministerio de asuntos exteriores en la capacitación, administración y gestión.

Asimismo, la Fundación contribuye al equipamiento de las Alianzas Francesas a nivel tecnológico para dotarlas de los equipos que puedan responder a las necesidades pedagógicas de los estudiantes. Los centros multimedia tienden a sustituir las bibliotecas tradicionales mediante la adquisición de soportes interactivos.

2.1.2.4. Promover la diversidad cultural

La particularidad de las Alianzas es el punto de anclaje local mediante el involucramiento de personas del país. Para lograr ese objetivo, las alianzas organizan encuentros entre artistas locales y francófonos para lograr un intercambio cultural. De la misma manera, la fundación promueve a artistas extranjeros en París.

2.1.3. Cultura organizacional

Según la presidenta de la junta directiva, la señora Désirée Segovia (comunicación personal, 16 de enero del 2017), la cultura organizacional de la Alianza Francesa responde a dos pilares:

- El primero está muy ligado a su estatus de asociación sin fines de lucro, es que en la que los socios son “dueños” de la institución y proceden a la elección de la junta directiva que va a tomar las decisiones legales y dar la orientación a la institución.
- El otro se fundamenta en la metodología infundida por la Fundación Alliance Française. La Fundación transmite de igual manera el *know how* de la marca para proyectar las Alianzas en el mundo. Los documentos de trabajo y metodología como por ejemplo *la démarche qualité*, procedimiento recomendado para evaluar la calidad, dan las directrices de los resultados esperados por la fundación al nivel de administración y manejo de los servicios.

Por su parte, el vice-presidente de la junta el señor Mario Carvajal (comunicación personal, 16 de enero del 2017 fecha completa), a quien se le solicitó su punto de vista, calificó la cultura organizacional como alegre y que se contagia a los estudiantes. Desde otra perspectiva, según el señor director Pierre Mateo (comunicación personal, 14 de enero del 2017 fecha completa), por el equipo reducido, cada uno de los colaboradores va más allá de su descripción de puesto y se desarrolla de manera multidisciplinaria. Además, agrega que

se trabaja en equipo y que una de las fuerzas es que se cuenta con un involucramiento personal de los colaboradores, junta directiva, representante de los socios de la institución.

2.1.4. Misión de la empresa

En el primer artículo de sus estatutos, la Alianza Francesa se define como una asociación sin fines de lucro, cuyo propósito es la “difusión de la lengua francesa” y “la reunión de todos los que quieren contribuir al desarrollo del conocimiento y del gusto por la lengua y el pensamiento francés”. Desde el inicio, se señala que está fuera de preocupación políticas, religiosas o étnicas.

La Alianza Francesa es, por lo tanto, una asociación sin fines de lucro dedicada a la enseñanza del francés y la difusión cultural cuyos propósitos se resumen como sigue:

- proponer cursos de francés a todo tipo de público
- ayudar al mejor conocimiento de la cultura francesa y de las culturas francófonas
- favorecer la diversidad cultural

La misión también corresponde, según el director de la institución (Pierre Mateo , comunicación personal, 14 de enero del 2017), a promover los valores universalistas que fueron la base de la creación de la Alianza Francesa en 1883. Según el libro de marca de la Alianza Francesa de Costa Rica, la misión se define como: “*Proveemos una experiencia integral a las personas para «hablar cultura»*” (fuente).

Según la presidente de la junta, la misión de la institución es compartir valores culturales humanos.

2.1.5. Visión de la empresa

Según el libro de marca de la Alianza Francesa de Costa Rica, se define la visión bajo los siguientes términos: “*Como asociación sin fines de lucro nos comprometemos a ofrecer un servicio de calidad con expertos en enseñanza del francés, impulsando siempre nuevas tendencias para contribuir al crecimiento personal integral*” (Libro

de marca, Alianza francesa de Costa Rica, 2012). Según la presidenta, la visión es de poder difundir cultura y lengua francesas en Costa Rica y así crear espacios de intercambios culturales (Désirée Segovia, comunicación personal, 16 de enero del 2017).

Según el director de la institución, Pierre Mateo, la visión se basa en dos pilares que son la tradición y la modernidad. La tradición se da por la trayectoria y los valores fundamentales que conlleva la institución, de solidaridad o diversidad. La modernidad aparece porque las miradas deben ver hacia el futuro y la institución siempre debe poder innovar, sorprender a su público manteniéndose conectada con las expectativas del mismo.

2.1.6. Valores organizacionales

Según los “vademécum”, manuales de funciones y libretos institucionales, la Alianza Francesa de Costa Rica comparte los valores de la red de las Alianzas Francesas en el mundo, que son :

- La solidaridad, “el compartir” y el intercambio
- La preocupación por la calidad y eficiencia
- La innovación
- El respeto de todas las diferencias y la convivencia
- La preocupación por el medioambiente

2.1.7. Objetivos de la institución

Los objetivos de la Alianza Francesa son, de manera global, participar en el desarrollo del francés y difundir las culturas francófonas en el mundo. Para la presidenta de la junta directiva, son la manera de lograr cumplir con la misión de la asociación Désirée Segovia, comunicación personal, 16 de enero del 2017). A través de la figura de asociación, que se mantiene gracias a los ingresos provenientes de los cursos, se logra una expresión diferente de los conceptos que se tienen de la cultura.

El director de la Alianza Francesa de Costa Rica agrega a los objetivos, también unos de rentabilidad económica y sostenibilidad para mantener un equipo de aproximadamente 40 personas. Además, menciona, de la misma manera, la necesidad de tener objetivos de desarrollo de la actividad y del público para apegarse a la realidad económica del mercado y estar siempre atento a los retos y expectativas futuras del mercado y de los clientes(Pierre

Mateo , comunicación personal, 14 de enero del 2017). La búsqueda de la modernidad e innovación debe también ser parte de los objetivos. Agrega, por fin, que uno de los objetivos es vender cursos de francés para lograr un equilibrio financiero de la asociación y poder prevenir cualquier eventualidad futura para poder asegurar la sostenibilidad de la institución.

2.2. ASPECTOS GENERALES ALIANZA FRANCESA EN COSTA RICA

2.2.1. Reseña histórica en Costa Rica

En Costa Rica, la asociación local fue fundada en 1947 por costarricenses que querían implementar el proyecto de la Alianza Francesa en el país. La asociación está dirigida por una junta directiva *ad honorem*. En ese entonces, la asociación se ubicaba cerca de la catedral, arriba de un bar bohemio llamado *La Esmeralda*. En su inicio, la asociación quería abrir sedes en cada una de las siete provincias; sin embargo, solamente la Alianza de Cartago acogió algunos estudiantes de manera puntual. Los primeros docentes como Jorge Astúa habían enseñado en el Colegio San Luis Gonzaga, el Liceo de Costa Rica o en el departamento de francés de la Universidad de Costa Rica.

De 1949 a 1964, la Alianza Francesa de San José acogía 100 estudiantes por año. En 1958 la institución cambió su ubicación de La Esmeralda para instalarse en el quinto piso del Cine Rex. En esa época, la Alianza Francesa proponía clases de francés, pero también se podía ver exposiciones de pintura o películas francesas. Desde 1965, la institución se ubica en su sede de Barrio Amón, en una casa inscrita al patrimonio de Costa Rica, que la Alianza Francesa preserva. En el 2001 se abrió una nueva sede en Sabana Sur, en 2009 en Heredia (que se cerró en 2014) y en el 2016 se abrió una en Escazú.

La asociación Alianza Francesa es reconocida como de interés público en Costa Rica desde 1984, y pertenece a la red de difusión educativa y cultural del Ministerio de Asuntos Exteriores de Francia, funcionando en este sentido como operador cultural de la Embajada de Francia en Costa Rica.

2.2.2. Ubicación y tamaño de las sedes

Actualmente, la Alianza Francesa cuenta con tres sedes en el Gran Área Metropolitana (GAM): una ubicada en Barrio Amón, una en Sabana Sur y la más reciente en Escazú.

2.2.2.1. Sede de Barrio Amón

La sede de Barrio Amón es la sede emblemática, la Alianza ocupa el edificio desde 1965 y es propietaria del edificio. Es la sede principal que alberga la administración y acoge el mayor volumen de estudiantes. En el 2016, contó con 786 estudiantes, (Pierre Mateo , comunicación personal, 14 de enero del 2017),, lo que representa aproximadamente el 71% del volumen total de los estudiantes de la Alianza Francesa de Costa Rica. Además, por sus características arquitectónicas, alberga la mayoría de los servicios complementarios: mediateca y exposiciones en su galería. La casa de Barrio Amón, cuya fecha de construcción remonta al año 1896 fue declarada patrimonio histórico y la última renovación de su fachada fue en 2015. Está situada en un barrio histórico desarrollado por un francés: Amón Fasileau Duplantier.

La sede cuenta con 9 salones de clases y un espacio modulable que se adapta en función de la demanda y necesidad de la institución en sala de clase, sala de conferencia o bien sala de proyección de cine. Los salones de clase cuentan con pupitres de madera, pizarra y pantallas. Cuatro de los nueve salones cuentan con una pizarra interactiva, el resto cuenta con pantalla que sirve para difusión de los documentos audiovisuales.

Es la única sede que cuenta con un servicio de cafetería, “Le café”, que tiene horarios de servicios adaptados a la frecuentación de los estudiantes, pero no lo administra directamente la Alianza Francesa. Sin embargo, la institución da retroalimentación a los administradores sobre los productos y el servicio.

2.2.2.2. Sede de La Sabana

La sede de La Sabana se ubica en una casa particular remodelada que la Alianza arrienda desde el 2001 cuenta con espacio común y un jardín. Cuenta con siete aulas; una tiene una pizarra interactiva, un espacio de mediateca y una recepción.

Para el año 2016, recibió 257 estudiantes diferentes. Esto representa el 23% del volumen total de los estudiantes de la Alianza Francesa de Costa Rica.

En cuanto a los servicios, no existen servicios suplementarios, lo único es la presencia de una “*vending machine*” y la puesta a disposición de una cafetalera para que los estudiantes se sirvan café en libre servicio. El espacio de mediateca tiene una pequeña colección, pero no cuenta con personal dedicado para guiar y aconsejar a los estudiantes. Se cuenta con la presencia puntual durante el día de mayor afluencia, sino el encargado de la sede desempeña el papel para facilitar los préstamos.

La Sabana recibe exposiciones en su espacio común, pero la programación es más puntual que en Barrio Amón.

2.2.2.3. Sede Escazú

Es la más reciente sede, se inauguró en setiembre 2016. Se ubica en el centro comercial Combai en Escazú, en el sótano 3.

Con tres meses de funcionamiento en 2016, contaba con 59 estudiantes diferentes matriculados en la sede. Esto representa el 5% del volumen total de los estudiantes.

Según la presidenta de la junta directiva, Désirée Segovia, la apertura de una sede al oeste de la ciudad era imprescindible para responder a las dinámicas viales y problemáticas de transporte de la GAM (Désirée Segovia, comunicación personal, 16 de enero del 2017)). Ahora, según ella, como se trata de una apertura reciente la institución tiene que medir la pertinencia de conservar la sede de La Sabana según comportamiento de ventas el próximo año.

El espacio de la Alianza Francesa se compone de 4 salones de clase y un espacio de recepción. Las aulas tienen vistas a un jardín que puede ser usado por parte de los estudiantes; una de las aulas está equipada con una pizarra interactiva y las otras con pantalla y pizarra blanca.

No existen espacios dedicados para los servicios complementarios; sin embargo, se planea colaborar con el centro comercial para poder desarrollar diferentes actividades. Por ejemplo, se desarrolló una actividad en conjunto con la Librería Buhólica y se va a proponer películas para las proyecciones de cine.

2.2.3. Estructura organizacional

La Alianza Francesa de Costa Rica tiene una estructura organizacional formal que gira alrededor del servicio fundamental: la pedagogía; y de los servicios complementarios: cultura y mediateca. Además, cuenta con los servicios de apoyo siguientes de administración y contabilidad, atención al público y comunicación (Alianza Francesa de Costa Rica, 2016). Cada servicio cuenta con un encargado de servicio que tiene bajo su responsabilidad un equipo de trabajo (a excepción del servicio cultural). La institución cuenta con 13 miembros del personal administrativo y 24 profesores, lo que representa un total de 37 colaboradores.

2.2.3.1. Estructura

El personal administrativo en su mayoría es reclutado localmente, a la excepción del puesto de director, que es un personal expatriado y depende de la administración francesa, específicamente del Ministerio de Asuntos Exteriores. Ese puesto tiene un contrato de dos años renovable una vez, lo que le da una rotación promedio de cuatro años. El puesto de coordinación pedagógica es igualmente un puesto que depende del Ministerio de Asuntos Exteriores francés y es un puesto de “voluntario internacional”. Ese estatus fue creado para sustituir los puestos de cooperación para los jóvenes que no deseaban cumplir con su obligación militar. Es un contrato para menores de 27 años; su duración es de un año, y es renovable una vez, lo que da una rotación promedio de dos años.

El equipo docente cuenta con 24 profesores con una carga promedio de 13 horas semanales de clases. Existen dos tipos de personal en función del compromiso con la institución: los docentes que laboran a tiempo completo o parcial, y los otros docentes que no tienen compromiso de mínimo de horas con la institución. En el equipo actual, 9 docentes tienen contratos entre 12 y 20 horas de clase semanales. El volumen de horas varía en función de las sesiones e inscripciones de los estudiantes a lo largo del año, excepto para los docentes que laboran con un contrato que especifica un mínimo de horas. Los docentes son reclutados en función de la formación inicial en enseñanza del francés que poseen y la experiencia previa en docencia.

Al nivel de rotación, en promedio el equipo docente tiene 6 años de experiencia en la institución y un promedio de edad de 35 años. La mayor rotación es la del personal de nacionalidad francesa que está reclutado directamente desde Francia.

2.2.3.2. Comunicación interna

Según lo que nos describió el director(Pierre Mateo , comunicación personal, 14 de enero del 2017) la comunicación interna se caracteriza mediante diferentes medios:

2.2.3.2.1. Nota de servicio:

Existe la “nota de servicio” mensual, que es un documento que se envía por medio del correo electrónico al equipo. El documento resume de manera mensual la actualidad de la institución para cada servicio: administración, recursos humanos, cultura, pedagogía, mediateca. Se transmiten las novedades y/o información de carácter global que tienen relevancia a nivel de equipo.

2.2.3.2.2. Reuniones

Existen tres tipos de reuniones: pedagógica, de servicio, y general.

- Reunión pedagógica

Antes de cada periodo de clase se organiza con el personal docente una reunión para preparar el ingreso a clase. Los servicios complementarios (mediateca y cultural) participan anunciando la programación futura para comunicar a los docentes las temáticas o eventos que puedan ser útiles para el desarrollo de su clase y para informar a sus estudiantes. Al finalizar un periodo, se organiza también una reunión con el personal docente para hacer el balance de periodo que terminó.

- Reunión de servicio

Cada semana se organiza una reunión de servicio entre los encargados de los servicios (cultura, mediateca, comunicación, pedagogía) y la dirección, para comunicar y coordinar las actividades de la semana. Se comunican la agenda de cada uno y se hace también un balance sobre el avance de los proyectos.

- Reunion general

Una o dos veces por año se reúne el equipo en su totalidad para anunciar el plan estratégico de la institución y comunicar los resultados.

2.2.4. Descripción del servicio y los productos

La actividad de la Alianza Francesa es la enseñanza del francés como lengua extranjera; por lo tanto, su producto fundamental son las clases de francés bajo diferentes modalidades y rango de edad.

2.2.4.1. Definición del servicio fundamental

Los cursos de francés de la Alianza Francesa tiene como meta la adquisición de una competencia lingüística desarrollando habilidades integrales para “hablar cultura”. El producto básico son cursos de francés general que se basan en una metodología de enseñanza comunicativa para poder actuar en francés buscando el desarrollo de todas las habilidades lingüísticas (comprensión, producción e interacción). Para cada segmento se propone un currículo adaptado a la edad y diferentes horarios según disponibilidad del segmento.

2.2.4.1.1. Cursos de francés para grupos

2.2.4.1.1.1. Cursos para niños

Según los documentos de la institución, la metodología y la progresión de los cursos buscan despertar en los niños el interés por la cultura y los países francófonos. Los cursos están hechos a la medida y se componen de 4 niveles adaptados a las diferentes etapas de desarrollo del niño.

Los módulos tienen una duración de 30 horas y los niños reciben una hora y media por semana. La duración del módulo es de aproximadamente 5 meses y el calendario se divide en 2 semestres con una pausa durante el mes de julio por las vacaciones.

Se proponen horarios de cursos entre semana, lunes y viernes, con un horario de 4 pm a 5:30 pm. El público de niños se divide en tres categorías según su edad:

- **Les doudous (4 a 6 años):** la meta de esa primera etapa es que los niños descubran el idioma francés a través de actividades divertidas. Con manualidades, cuentos y canciones se abordan las temáticas de clase (los animales, los colores, la familia, entre otros).
- **Les mini-mômes (6 a 8 años):** los niños aprenden a presentarse y a expresar su voluntad, sus gustos y sus deseos en francés. Este curso estimula la imaginación y el deseo de aprender y descubrir.
- **Les maxi-mômes (8 a 10 años):** se introduce de manera progresiva el francés escrito para que los niños puedan desenvolverse en situaciones de comunicación simple de la vida cotidiana.
- **Les + (10 a 12 años):** los niños aprenden a comunicarse en francés a través de pequeños proyectos con la ayuda de documentos de actualidad en diferentes formatos.

- **Les matinées (6 a 10 años, enero y julio), talleres de vacaciones.** Los talleres de sensibilización al idioma francés se crearon en 2012 para proponer una actividad durante las vacaciones. La meta de los talleres es despertar la curiosidad y creatividad hacia la cultura francófona a través de una disciplina concreta. Por ejemplo, *Petit chef* es un taller para sensibilizarse con el idioma francés a través de la gastronomía y está animado por un chef. Son talleres de 5 días, de lunes a viernes, en horarios de 9 a 12:00.

2.2.4.1.1.2. Cursos para jóvenes

Los cursos para jóvenes (12 años a 15 años) son diseñados con base en situaciones reales y temáticas de actualidad. Los jóvenes interactúan en francés y comparten aspectos de sus vidas y sus gustos. Los estudiantes se involucran en la realización de proyectos (blog, video, página de Facebook, u otros). El calendario cuenta con 4 bimestres, de 32 horas cada uno, a un ritmo diseñado para los estudiantes de colegio: 4h por semana, ya sean 2 horas dos veces por semana o las 4 horas una vez por semana. Los horarios son lunes y miércoles, martes y jueves de 4 a 6 pm, o sábados de 8:30 a 12:30 md.

2.2.4.1.1.3. Cursos para adultos

2.2.4.1.1.3.1. Francés general

Los cursos (a partir de 16 años) se componen de 4 niveles de aprendizaje y de 12 módulos, del nivel A1 al nivel B2 (nivel requerido para estudios universitarios en Francia), según el Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (MCERL). La Alianza Francesa ofrece una formación de francés general en módulos de 52 horas cada uno, que se puede seguir en tres ritmos diferentes según la disponibilidad del estudiante:

- El **curso regular** tiene una duración de tres meses y se recibe 4 horas por semana (en una sola vez o en 2 veces). Existen horarios de la mañana, tarde o noche. Los cursos son los lunes y miércoles o los martes y jueves en horarios: 8:00 a 10:00 a.m., de 10:15 a.m. a 12:15 p.m., de 4:00 a 6:00 p.m., o bien de 6:15 a 8:15 p.m. Los viernes y los sábados el horario es de 8:30 a.m. a 12:30 p.m., o de 2:00 a 6:00 p.m.
- Bajo la modalidad **semi-intensiva**, el modulo tiene una duración de un mes y medio y los estudiantes reciben 9 horas por semana, es decir, tres veces por semana, con una duración de clase de tres horas los días lunes, miércoles y viernes, en horarios de 9:00 a.m. a 12:00 m.d. o de 5:30 a 8:30 p.m.

- Para la modalidad **intensiva**, el módulo dura 1 mes; los estudiantes reciben 13 horas por semana con una duración de cada clase de tres horas y quince, de lunes a jueves en horario de 9:00 a.m. a 12:15 p.m. o de 5:15 a 8:15 p.m.

Según la coordinadora pedagógica de la institución, la planificación de la demanda está fluctuante porque hay sesiones en las cuales ciertas modalidades tienen más éxito que otras. A veces tiene más éxito la modalidad intensiva y otras la semi-intensiva; de dicho modo, la demanda fluctúa de un año al otro. Sin embargo, subraya que el año 2016 demuestra una baja en la matrícula de la modalidad regular y semi-intensiva. Menciona también la dificultad de encontrar una modalidad al nivel de horarios exitosos, a excepción de los sábados para el segmento de adulto, que se mantiene como el día de mayor demanda.

Además de los cursos de francés general, se ofrece cursos con énfasis específicos, como los que se presentan a continuación.

2.2.4.1.1.4. Cursos conversacionales

Existen también cursos de 2 horas o 4 horas por semana para practicar la producción oral .

Dichos cursos son accesibles a partir del nivel A2.

2.2.4.1.1.5. Taller de preparación para exámenes

Curso para prepararse para los exámenes internacionales Delf B2 o Dalf C1. La duración del curso varía en función de la época del año y de la cercanía de los exámenes.

2.2.4.1.1.6. Taller de fonética

Taller para reforzar la habilidad de producción oral y, especialmente, fonética.

2.2.4.1.1.7. Cursos privados

Cualquier persona puede solicitar un curso en modalidad privada. Los horarios se adaptan a la disponibilidad de ambas partes, docente y estudiante.

2.2.4.1.2. Cursos corporativos

Cualquier empresa o institución puede solicitar un curso en sus instalaciones. Los horarios, ritmos y objetivos se adaptan a las necesidades y a la disponibilidad de ambas partes.

2.2.4.1.3. Cursos en línea

Desde julio 2016, “Frantastique”, producto desarrollado por la empresa Gymglish, está disponible en línea a través del sitio web. Es un producto de *e-learning* de aprendizaje del francés a partir del nivel intermedio (A2, según el MCERL). Los precios son fijados por el proveedor y la Alianza Francesa gana una comisión sobre las ventas.

2.2.4.1.4. Exámenes

La Alianza francesa propone también certificar el nivel de francés del estudiantado a través de exámenes internacionales como el DELF y el DALF. El DELF y el DALF son diplomas oficiales entregados por el Ministerio de Educación francés que no tienen caducidad. Hay dos sesiones por año.

2.2.4.1.5. Test de ubicación

Si las personas tienen conocimientos previos en francés se puede realizar un *test* de ubicación para identificar su nivel de francés. El costo se deduce del curso si la persona se matricula.

2.2.4.2. Servicios complementarios

Además de la enseñanza del idioma, la Alianza Francesa ofrece un servicio cultural y una mediateca. Estos servicios se brindan para favorecer la adquisición del idioma y cumplir con las misiones de difundir las culturas francesa y francófonas, y también para apoyar la diversidad cultural.

2.2.4.2.1. Cursos en Francia

La Alianza Francesa propone un servicio para encargarse de la matrícula y reservar la estadía en Francia para recibir clases de francés en las Alianzas Francesas de cinco ciudades de Francia: Paris, Bordeaux, Toulouse, Vichy y Nice.

2.2.5. Servicio Cultural

En complemento a la actividad principal, existe en la institución un servicio cultural que desarrolla eventos a lo largo del año con el fin de promover las culturas francesa y francófonas y también para apoyar la diversidad cultural. La programación se define en función del carácter novedoso de las propuestas y acorde con la dinámica cultural local. Se propone: exposiciones, difusión de películas, conferencias, conciertos, performance a lo largo del año. Adicionalmente, existen grandes eventos como Leer es una fiesta (un festival de literatura), Bon ArtPetit (exposición de diseño culinario) y la Nuit Blanche (activaciones de la ciudad de noche), que marcan la programación anual.

2.2.6. Servicio de mediateca

Según la encargada de la mediateca, la mediateca es una biblioteca multimedia que tiene como misión facilitar, al mayor número de personas, el acceso al libro y a la documentación en todas sus formas, promover la lectura y responder a las necesidades de información, de esparcimiento, de educación permanente y de investigación, respetando plenamente la

diversidad de gustos y de opciones (Silvia Diaz, , comunicación personal, 14 de enero del 2017). Se prestan todo tipo de materiales: libros, CD, DVD, CD-ROMS, revistas, diapositivas y exposiciones de afiches didácticos para instituciones públicas o privadas relacionadas con literatura francófona, ciencias, etc.

La consulta de todas las colecciones está abierta al público en general y es libre y gratuita. El préstamo a domicilio está reservado a los afiliados, a los miembros de la Asociación de la Alianza Francesa y a los estudiantes de la institución. El personal está a disposición de los usuarios para recibirlos, informarlos, guiarlos en sus investigaciones y ayudarlos en el uso de la mediateca, y para atender sus sugerencias.

2.2.7. Petit plus

En 2012, se inicia el trabajo de fidelización con la comunidad estudiantil y se crea el beneficio *petit plus*. Con el carné de estudiante, los estudiantes pueden adquirir beneficios como descuentos en comercios afiliados. En intercambio, la institución hace promoción a los comercios en sus medios de comunicación (Facebook y sitio web)

2.2.8. Le café

En el espacio de la sede de Barrio Amón, existe un servicio de cafetería dado en alquiler y manejado por un personal independiente a la Alianza francesa. En el local, se presta el servicio de cafetería y almuerzos.

2.2.9. Situación financiera actual

La Alianza Francesa, como asociación sin fines de lucro, tiene como meta llegar a un equilibrio entre sus gastos e ingresos. La meta es poder constituir para ella un fondo de reserva que pueda cubrir 3 meses de funcionamiento sin ingresos y poder enfrentar sus gastos, según la recomendación de la fundación Alianza Francesa.

Según el director, la situación financiera es bastante saludable: la institución no cuenta con mayor deuda; sin embargo, el equilibrio es frágil, porque la fuente de ingresos depende directamente del nivel de inscripciones ((Pierre Mateo , comunicación personal, 14 de enero del 2017)). Los ingresos de las ventas de cursos y productos vinculados al servicio pedagógico representan 98% de las ventas y, también, representan el 98% de los ingresos totales. Además, se nota que desde hace 2 años el número de estudiantes diferentes tiende a bajar, lo que representa un riesgo a futuro para la sostenibilidad de la actividad.

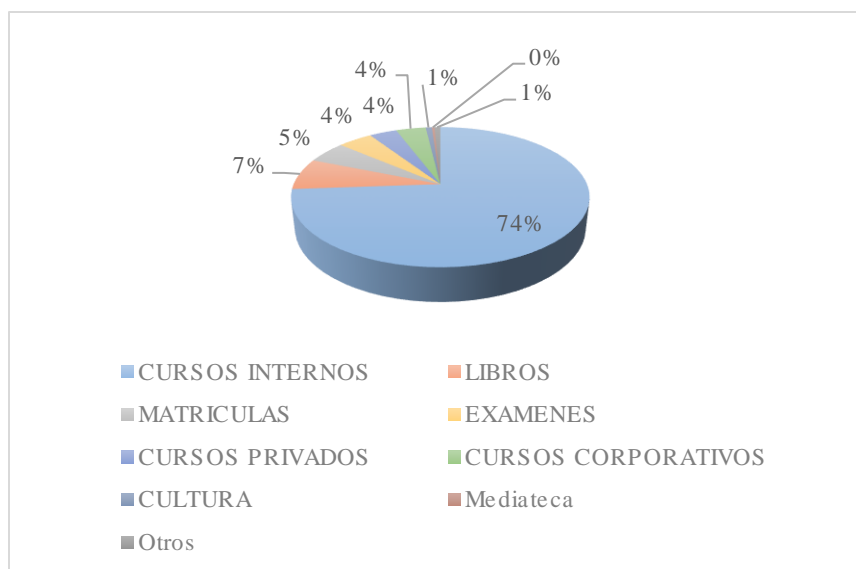
2.2.10. Ventas de los últimos cinco años

Las ventas de la Alianza Francesa responden a su servicio principal, que es su servicio pedagógico: las ventas de cursos de francés y de los productos relacionados al uso de su servicio o productos, como los libros, los exámenes, la certificación internacional, venta de libros, matrículas y cursos particulares.

2.2.10.1. *Repartición de las ventas por producto*

Según los datos otorgados por la institución, los cursos internos representan el 75% de las ventas realizadas por la institución en promedio estos últimos cinco años, desde el 2012 hasta el 2016 (ver Figura 2).

Figura 2. Porcentaje de ventas por producto (2012-2016)



Fuente: elaboración propia

En segundo lugar, aparecen las ventas de libros, que están directamente ligadas al volumen de ventas de cursos internos; la venta de libros representa 7% de las ventas totales.

En tercer lugar, se encuentran las matrículas, con 5%; después, siguen los exámenes (que incluyen exámenes de ubicación, y certificaciones internacionales), los cursos privados y los cursos corporativos, con cada uno 4% de las ventas. Los otros productos no superan el 1% de las ventas y se componen de eventos culturales, actividades de la mediateca o bien productos como traducciones, que son ventas puntuales.

2.2.10.2. *Crecimiento de las ventas*

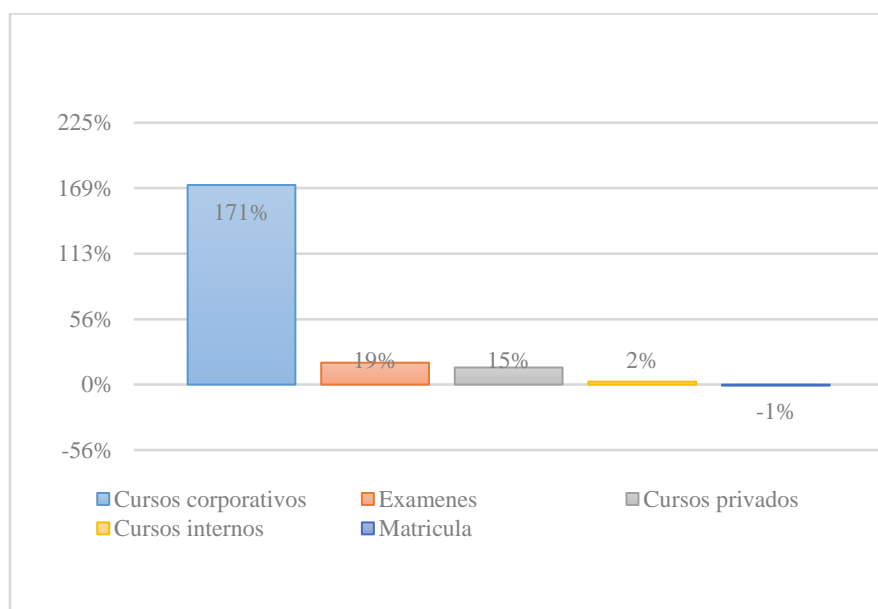
Al nivel global el promedio de crecimiento de las ventas es del 3% según el director (Pierre Mateo, comunicación personal, 14 de enero del 2017); sin embargo, las variaciones son importantes entre los años, y se observa que la institución tiene un crecimiento negativo en ciertos años (tabla 2).

Tabla 2. Crecimiento del volumen de ventas totales 2012-2016

2016	-9%
2015	16%
2014	9%
2013	-4%

Fuente: elaboración propia con base en cifras brindadas por la institución

Figura 3. Crecimiento promedio de ventas por producto 2012-2016



Fuente: elaboración propia con base en cifras brindadas por la institución

El crecimiento de las ventas varía en función del tipo de producto (ver figura 3). Según el director, el crecimiento de los cursos privados es una tendencia que se nota desde hace varios años (Pierre Mateo, comunicación personal, 14 de enero del 2017). El aumento en las ventas de los exámenes es también significativo según la dirección. El aumento en cursos corporativos es puntual, y se explica por un contrato durante el año 2015, y no es

representativo de la tendencia ni del crecimiento de las ventas. A nivel de ventas, la sede de Barrio Amón reúne más del 70% del volumen de ventas totales.

2.2.11. Presupuesto destinado al mercadeo y publicidad

Según la información brindada por el director, la Alianza Francesa dedica aproximadamente 3% de su presupuesto a los gastos de promoción y fidelización de los estudiantes. Lo que representa alrededor de cuatro millones anuales para cubrir lo que son gastos de promoción, fidelización e información. Los gastos se concentran en:

- Pago de campañas de publicidad en Facebook
- Diseño e impresión de folletos de información de los productos que se encuentran disponibles; estos folletos cumplen con la función de un apoyo visual impreso que tiene la información detallada de los cursos: precios, horarios, ritmos.
- Afiches para anunciar eventos culturales o inicio de cada nuevo periodo de clase
- Manta exterior para anunciar inicio de clase (4 por año)
- Fidelización de los estudiantes (fiestas de fin de año, eventos gastronómicos de fidelización)

2.3. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

2.3.1. Principales competidores directos

Según el director de la Alianza Francesa, la principal competencia viene de los otros idiomas. Menciona como primer competidor el idioma inglés, que es el primer idioma aprendido en Costa Rica y cuyo aprendizaje está respaldado e incentivado por las políticas lingüísticas del país (Pierre Mateo, comunicación personal, 14 de enero del 2017) . Identifica el Centro Cultural Norteamericano, cuyo número de estudiantes es significativo; además, según él, también goza de la ventaja de contar con un auditorio para poder organizar eventos. Asimismo, agrega que el inglés no ocupa venderse, ya que, por sí sola, la necesidad asegura un mercado potencial amplio.

Entre otros competidores, también se mencionan los otros idiomas: el inglés, el chino y el portugués (especialmente, el de Brasil); y en menor proporción el italiano y el alemán. Todas

estas lenguas se ofrecen en los centros culturales oficiales: Norteamericano y Centro Británico, para el idioma inglés; Goethe, para el alemán; Dante Alighieri, para el italiano; y Centro de Estudios Brasileños, para el portugués.

Por otro lado, la competencia también incluye centros privados de enseñanza que ofertan varios idiomas. Se mencionaron (Desirée Segovia, comunicación personal, 16 de enero del 2017) los centros universitarios de idioma que proponen una oferta a precio menor, y también las carreras de francés de las universidades. Sin embargo, para el último caso la enseñanza del idioma francés cumple con otros objetivos y la Alianza Francesa, según la presidenta, se diferencia en su metodología y meta comunicacional (desirée Segovia, comunicación personal, 16 de enero del 2017). Se insiste también en el énfasis cultural que se da en la Alianza Francesa a diferencia de los otros centros de idiomas.

2.3.2. Competidores indirectos

A nivel de competidores indirectos, la dirección considera que la Alianza Francesa podría estar en competencia con otro tipo de instituciones que proponen cursos libres (Pierre Mateo, comunicación personal, 14 de enero del 2017) Los cursos libres de idiomas, de artes y de historia que proponen las universidades y otros centros culturales son competidores indirectos. Además, el director menciona también como posibles competidores indirectos todas las actividades de ocio o que la gente hace durante su tiempo libre.

2.3.3. Posicionamiento de la empresa

Según los directivos, la Alianza Francesa es una institución que se considera líder del mercado, en el sentido de que, según su presidenta, se beneficia de una imagen de calidad, prestigio y de una trayectoria a través del mundo (Desirée Segovia, comunicación personal, 16 de enero del 2017) Por otro lado, se posiciona en el mercado con una diferenciación al nivel de su acercamiento a la cultura.

La institución se posiciona alrededor de su *Esencia: ¡Hablamos cultura!* desde el año 2012. En 2012, se contrató a una agencia de comunicación para conceptualizar el *branding* de la marca en Costa Rica, en otras palabras, para la creación de un *selling line* el cual comunicara los valores y la esencia de la Alianza Francesa. Después de consultar con los directivos de la

Alianza, la agencia conceptualizó la Alianza Francesa alrededor del *slogan* “Hablamos cultura”, como criterio de diferenciación frente a los otros idiomas. La esencia *Hablamos cultura* se articula a través de cuatro músculos que reflejan las particularidades de la Alianza Francesa como centro de enseñanza y cultura.

- El primer músculo está conceptualizado como «**Palabras llenas de cultura**».

La experiencia ofrecida a los estudiantes es que la Alianza Francesa enseña mucho más que un idioma. Al aprender un idioma se aborda más que una función utilitaria del idioma; se aborda también conceptos más globales que se apegan a la imagen de Francia y al espíritu de creación de la institución. Se menciona la enseñanza de la Alianza y su papel como un incentivo para los estudiantes para tener una curiosidad por descubrir, una apertura a lo nuevo, una apetencia al intercambio de ideas. Se insiste, por otro lado, en un ambiente de tolerancia y respeto. Las palabras llenas de cultura significan y transitan también la idea de una libertad de pensamiento, concepto derivado de la declaración universal de los derechos humanos

- El segundo músculo es la Alianza como el «**Punto de encuentro**»

Se busca aquí rescatar lo que se vive en la institución. La Alianza Francesa ofrece experiencias para compartir, que están relacionadas con el lado experimental de los estudiantes y usuarios de la Alianza Francesa que vienen a buscar inspiración y cultura para todos los sentidos

- El tercer músculo es «**Revolución del Pensamiento**»

Está relacionado con las credenciales y los estándares metodológicos de la Alianza Francesa. Se quiere transmitir que en la Alianza se aprende a la francesa, es una enseñanza al estilo francés y una referencia en la enseñanza por su trayectoria y por las credenciales internacionales.

- El cuarto músculo es «**Un aire francés en el ambiente**»

La idea es que se experimente un poco de la cultura francesa en Costa Rica, básicamente que en la Alianza Francesa se respira y cobra vida la cultura francesa.

La esencia de ese *brand template*, que incluye los cuatro músculos, y del *slogan* “Hablamos cultura” está plasmada mediante un manifiesto que está en la entrada de cada sede:

Cada vez que de mi boca salen palabras exportadas del país del croissant y el bonjour! sale algo más que un simple intento de copiar su complejo pero encantador acento, cuando digo Magnifique también sale un poco de mi amor por el arte y el cine francés, cuando se me escapa en media cena un Santé! esa pequeña palabra dice “soy aficionado a la gastronomía”, o cada vez que obligo a mi garganta a pronunciar una palabra en francés de ella sale toda la cultura que he aprendido en la Alianza Francesa, un pedacito de Francia en Costa Rica.

El posicionamiento de la Alianza se diferencia de la enseñanza del idioma francés por el énfasis en un aprendizaje integral que incluye una dimensión experimental y cultural fuerte.

2.3.4. Mercado meta actual

Según el director de la Alianza Francesa, (Pierre Mateo, comunicación personal, 14 de enero del 2017) su mercado se define como estudiantes o jóvenes profesionales exitosos, de mentalidad abierta, con deseos de surgir, viajar y conocer otras culturas (nombre completo, comunicación personal, fecha completa). Según la presidenta, (Desirée Segovia, comunicación personal, 16 de enero del 2017), los estudiantes están muy ligados al tema cultural, porque son personas que quieren aprender francés por la cultura francesa y vivir la experiencia en Costa Rica. Son jóvenes de un nivel socio económico más elevado, que se pueden permitir pagar por un idioma que no es utilitario (Desirée Segovia, comunicación personal, 16 de enero del 2017).

Según la Alianza, (Pierre Mateo, comunicación personal, 14 de enero del 2017) su público meta se divide en tres segmentos. La segmentación sigue sobre todo un criterio demográfico, aunque también podemos ver que, a nivel psicográfico, los segmentos corresponden a un estilo de vida e intereses común a los tres segmentos descritos arriba: *“de personalidad abierta, con un interés hacia otras culturas, con gustos hacia el arte: gastronomía, literatura, cinema”*.

Según el director, los mercados principales son los jóvenes entre 18 y 35 años, que representan entre el 60 y 70%, y quieren complementar su currículo y ampliar sus habilidades laborales y adquirir un tercer idioma. Pueden igualmente tener metas profesionales para

estudios en países francófonos en el futuro. Los estudiantes asocian el idioma francés con una cierta idea de prestigio, como el idioma de la literatura, del amor o bien del arte.

A nivel de segmentación, las instituciones siguen una segmentación que se fundamenta principalmente en un criterio demográfico (la edad) y psicográfico al nivel “de intereses” y “de personalidad abierta”. El primer segmento es el público infantil: niños (de 4 a 11 años) de familia de mentalidad abierta que valoren el plurilingüismo y la alteridad con deseo de ampliar conocimiento para estudios y placer. Se tendrá que los padres de familia, que son los compradores y tomadores de decisión del servicio, corresponden a la descripción psicográfica mencionada arriba.

El segundo es el público joven. Se trata de estudiantes de colegios privados, que viven en un mundo tecnológico, con deseo de ampliar conocimiento para estudios. Tienen de 11 a 15 años. Para este segmento, vale subrayar que los padres de familia también desempeñan un rol en la toma de decisión de compra. Según la dirección, entre el público joven se destaca una especificidad: la razón de inscripción gira alrededor de una meta de estudios y de adquisición de una habilidad adicional (Pierre Mateo, comunicación personal, 14 de enero del 2017) .

El tercero es el público adulto. Está conformado por estudiantes o jóvenes profesionales definidos como: exitosos, de mentalidad abierta, con deseos de surgir, viajar y conocer otras culturas. Tienen 16 años en adelante.

Según la dirección, (Pierre Mateo, comunicación personal, 14 de enero del 2017) la mayoría de su mercado se concentra en el Gran Área Metropolitana (GAM), son personas que tienen entre 18 y 35 años, de clases media y media alta, que son curiosos y de personalidad abierta.

2.3.5. FODA

La dirección nos compartió un FODA realizado en 2016. En él se mencionan como:

Fortalezas

- La fuerza de su marca y su pertenencia a la red mundial
- La certificación intrenacional
- La capacitación de su equipo

Debilidades

- Sedes que no cuentan con parqueos
- Problema de espacio en la sede de Barrio Amón los sábados

Oportunidad

- Situación y estatus del francés en Costa Rica
- Apertura de línea directa París-San José
- Importancia de la educación en el país

Amenazas

- Competencia con los otros idiomas
- Desarrollo de productos y cursos en línea o en aplicaciones

En este capítulo, la información suministrada por la institución nos permitió describir a la Alianza Francesa como una asociación sin fines de lucro cuya principal fuente de ingreso proviene de los cursos de francés. Por otro lado, pudimos conocer los diferentes productos, la estructura organizacional y conocer más de su entorno competitivo y su posicionamiento de diferenciación. En el próximo capítulo, presentaremos los resultados de la investigación para lograr un análisis y fundamentar las propuestas de un plan de mercadeo.

3 CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LA ALIANZA FRANCESA

La Alianza Francesa es una institución que tiene representación en más de 120 países. En Costa Rica está presente desde hace más de 70 años, y desarrolla su oferta de servicios de enseñanza del francés para un público en mayoritariamente joven. La Alianza Francesa se posiciona como una institución para aprender algo más que el idioma; sin embargo, se enfrenta a una competencia de otros idiomas, y sobre todo del inglés, que responde a una necesidad de parte del mercado costarricense.

A pesar de su trayectoria e imagen de marca mundial, la Alianza Francesa de Costa Rica debe, como cualquier empresa que desea asegurar su sostenibilidad y crecimiento, formular estrategias para ampliar su penetración de mercado. Por lo tanto, en ese capítulo describiremos la metodología de la investigación, así como los resultados en los cuales nos basaremos para la elaboración de la propuesta del plan de mercadeo.

3.1 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La Alianza Francesa tiene un posicionamiento de diferenciación en el mercado de la enseñanza del francés en Costa Rica. Goza según sus directivos de una marca fuerte y se caracteriza por medio de su dimensión cultural. Sus misiones de difusión cultural implementadas mediante sus servicios complementarios de “cultura” y “mediateca” son factores de diferenciación en cuanto a los competidores.

No obstante, según la información compartida en el Capítulo 2, no cuenta con un crecimiento estable en los últimos años y el equilibrio financiero es frágil. Además, la Asociación se enfrenta a un ambiente competitivo con otros idiomas y con nuevas tecnologías que están cambiando el mercado. La Asociación, para asegurar su sostenibilidad debe buscar vías de crecimiento para ampliar su mercado y así generar más ventas y, por lo tanto, lograr un nivel superior de rentabilidad. Así las cosas, para la Alianza Francesa es importante fundamentar su estrategia de mercadeo en una percepción fina de su mercado y poder, y así, apegarse a sus necesidades.

La presente investigación tiene como objetivo identificar vías de crecimiento para la Alianza Francesa para poder alcanzar nuevos mercados y clientes. Luego del trabajo de campo y del

análisis de los resultados, se formularán estrategias para satisfacer las necesidades de los clientes. El presente proyecto pretende dar una respuesta a la dirección de la Asociación sobre la necesidad de formular una estrategia de mercadeo para comercializar eficiente y eficazmente los servicios de francés.

3.2 OBJETIVO DEL ESTUDIO

La investigación se plantea aumentar la penetración de mercado de la Alianza Francesa y proveer condiciones para retener a sus clientes. Por consiguiente, el objetivo del estudio de campo es conocer todos los aspectos del mercado en el cual se posiciona la Alianza Francesa mediante el análisis de la mezcla de mercadeo. Así se podrá determinar el perfil de los clientes actuales de la Alianza Francesa, sus expectativas y medir su nivel de la satisfacción. De ese modo, contaremos con la información necesaria para fundamentar una propuesta de mercadeo para ampliar el mercado y aumentar las ventas.

Este estudio de mercado tiene como principal objetivo determinar la percepción de los clientes acerca de la experiencia en la Alianza Francesa (percepción de los precios, calidad de productos y servicios, ubicación de los puntos de venta), así como establecer los perfiles de los clientes actuales de la Alianza Francesa. Con base en lo anterior, la investigación determinó los objetivos específicos siguientes:

- Establecer el perfil de los clientes:
 - o identificar aspectos socio-demográficos de los clientes
 - o identificar el perfil psicográfico de los clientes
- Establecer el perfil de consumo
 - o determinar los motivos de compra
 - o Analizar los hábitos de compra
- Determinar la percepción de marca y posicionamiento
- Medir la satisfacción de los servicios
- Investigar sobre canales de promoción y comunicación
- Investigar sobre la percepción del valor

- Investigar el entorno competitivo

2.4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La metodología escogida repone en la investigación de mercado para poder recolectar, analizar y tomar decisiones de *marketing* con el fin de establecer una propuesta de plan de mercadeo para la Alianza Francesa de Costa Rica. Durante todo el proceso de la investigación, adoptaremos un punto de vista sociocrítico que nos permitirá no solamente describir y analizar la situación, sino también poder “actuar” proponiendo un plan de acciones a la organización para alcanzar los objetivos propuestos.

Mediante el método de observación de la situación actual de la institución y del mercado en el que participa, el enfoque cualitativo sirvió para identificar tendencias de consumo, y analizar los gustos y preferencias de los consumidores acerca de la oferta de productos y servicios que presenta la Alianza Francesa. Con base en esa observación, se diseñó un cuestionario que fue probado con 10 personas para obtener retroalimentación y ajustar la formulación de las preguntas antes de proceder a la aplicación (anexo 1)

Recurrimos también al enfoque cualitativo para realizar una observación directa con el fin de analizar el proceso de entrega del servicio. Además, se solicitó el personal de la institución (personal de atención al público, director, docentes y coordinadora pedagógica) para completar un diagrama de flujo (anexo 2) y afinar la comprensión del proceso de entrega.

Adicionalmente, recurrimos también a un enfoque cuantitativo por medio de la recolección y análisis de la base de datos con la que cuenta la empresa para determinar el tamaño y composición de la muestra, así como definir la población de interés. Por otro lado, se complementó el análisis de la Alianza Francesa con base en una encuesta telefónica de tipo “*mystery shopper*” que se enfocó en estudiar el precio de los principales competidores directos e indirectos de la institución. Se solicitó a una persona de lengua materna costarricense la ejecución de las llamadas para tener autenticidad y asegurarse de la discreción de las llamadas. Se le entregó el *script* de las llamadas, así como la lista de las instituciones.

La investigación que se propone es una investigación de campo mediante la aplicación de un cuestionario, de observación directa y de entrevistas, que genera información para que se

convierta en planes de acción enfocados en satisfacer todas las necesidades encontradas y poner en práctica estrategias basadas en toda la retroalimentación de la información recolectada gracias a las opiniones y manifestaciones de los clientes. El cuestionario fue el método escogido para poder alcanzar un número amplio de respuestas en un tiempo limitado y así recolectar los datos útiles para el desarrollo del plan de mercadeo.

2.4.1. Método de muestreo

Dadas las limitaciones de tiempo y de costo, se emplearon técnicas de muestro aleatorio simple para seleccionar una muestra representativa de la población en estudio y así realizar la investigación de mercado. La población accesible para la investigación fue los estudiantes de la Alianza Francesa de Costa Rica matriculados en 2016 durante la última sesión del año.

2.4.2. Población de interés

El público meta para esta investigación se ha definido como los estudiantes de la institución, debido a que ofrecen características específicas y comunes para situar e identificar de manera más fina el mercado de la institución. La investigación se limita geográficamente al Gran Área Metropolitana; no se tomará en cuenta las otras regiones del país, debido a que la institución no está presente fuera del GAM y porque en esta zona se concentra la mayor parte del mercado en estudio y el acceso a la información es más accesible. Por lo tanto, la zona de la investigación se determinó exclusivamente como el Gran Área Metropolitana, ya que es donde se encuentra el público meta definido por la Alianza Francesa.

2.4.3. Determinación del tamaño de la población.

Para definir el tamaño de la muestra procedimos al cálculo definido por las variables actuales de la Alianza Francesa. Se definió que se aplicará 132 cuestionarios a estudiantes actuales o pasados de la Alianza Francesa de Costa Rica. De esa forma, se tendrá una muestra representativa por el resto de la población. El tamaño de la muestra fue definido en correlación al número de estudiantes diferentes que se recibieron en la Alianza Francesa durante el año 2016, lo que representó 1059 estudiantes.

3.4.3.1. Margen de error

El margen de error que se aplicó fue del 95%, nivel que se acostumbra en ese tipo de encuesta de mercado por lo que la Z se definió de 1.96.

3.4.3.2. Error de estimación

El porcentaje de error de estimación se definió al 8%, que es más alto que lo que se aplica en ese tipo de encuesta. Se aumentó el nivel de error del 5% habitual al 8% por limitaciones relativas al tiempo y calendario de trabajo de investigación. Los meses de enero y febrero corresponden a una temporada baja para la Alianza Francesa y no se cuenta con acceso fácil a los estudiantes, ya que se encuentran en vacaciones y fuera de la institución. Además, la aplicación de la encuesta y redacción del presente capítulo se debería realizar en menos de 30 días, por lo que no daba tiempo suficiente para consultar a más encuestados. Por otro lado, la muestra se aplicó exclusivamente a estudiantes de la Alianza Francesa, por lo que nos aseguramos obtener resultados congruentes para determinar un perfil de los estudiantes de la institución y limitar el error.

3.4.3.3. Cálculo de la muestra

La muestra se calculó siguiendo la formula siguiente y se consultó a un profesional en estadística para validarla²:

FORMULA DE CALCULO

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N-1) + (Z^2 * p * q)}$$

Z =	1.96
p =	50%
q =	50%
N =	1.059
e =	8%

TAMAÑO DE MUESTRA

n =	131.55
-----	--------

3.4.3.4. Compilación de datos

Para recopilar la información, se hizo llegar el vínculo de la encuesta -alojado en un formulario google- por correo electrónico a 500 personas de la base de datos de la Alianza Francesa. De ese envío, 15 fueron rechazados por problema en dirección electrónica y 138 fueron contestados. De ese total se eliminaron 3 cuestionarios por el filtro, ya que no eran

2 Z = nivel de confianza (correspondiente con tabla de valores de Z)
p = Porcentaje de la población que tiene el atributo deseado
q = Porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado = 1-p
Nota: cuando no hay indicación de la población que posee o no el atributo, se asume 50% para p y 50% para q
N = Tamaño del universo (Se conoce puesto que es finito)
e = Error de estimación máximo aceptado
n = Tamaño de la muestra

estudiantes de la institución; por lo tanto, el total de la muestra se compone de 135 cuestionarios.

3.4.3.5.Marco de variables siguientes:

A continuación, se presenta el marco de variables diseñado para elaborar el cuestionario

Cuadro 1. Cuadro de Variables

objetivo global	objetivos específicos	preguntas
Establecer el perfil de los clientes:	Identificar aspectos socio-demográficos de los clientes	preguntas 1,2,17,18,19,20
	Identificar el perfil psicográfico de los clientes	pregunta 3
Establecer el perfil de consumo	Determinar motivos de compra	preguntas 4,5
	Analizar los hábitos de compra	preguntas 6 y 7
Identificar percepción de marca	Determinar percepción de la marca y posicionamiento	preguntas 8, 9
Promoción y comunicación	Investigar sobre canales de promoción y comunicación	preguntas 10 y 11
Medir la satisfacción de los clientes	Medir satisfacción en relación con Plaza, Producto, Proceso, Physical evidence (entorno), Personas	preguntas 12 y 13
Identificar percepción de precio	Investigar sobre la percepción del valor	pregunta 14
Entender entorno competitivo	Investigar sobre competencia	preguntas 15 y16

3.5. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Con base en las respuestas de los cuestionarios, se presentan abajo los resultados que nos permitirán establecer un perfil de los clientes de la institución, discernir sus expectativas, así como entender el posicionamiento de la institución en el mercado para fundamentar el plan de mercadeo en el capítulo siguiente de este trabajo de investigación. De manera más

específica, mediante las preguntas del cuestionario se pudo determinar características socio-demográficas para establecer un perfil de los clientes, identificar expectativas y motivaciones de compra de los clientes, así como medir la satisfacción en cuanto al servicio entregado. A continuación, se presentan los gráficos elaborados con base a los resultados de la encuesta realizada.

3.5.1. Análisis de los clientes

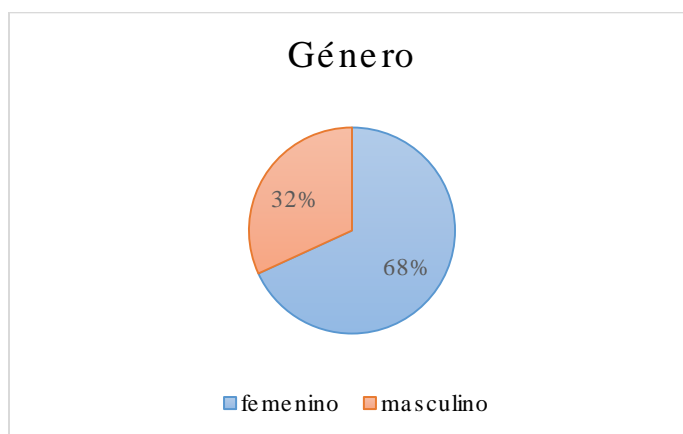
Un objetivo de la encuesta es determinar el perfil de los clientes, así como su comportamiento.

3.5.1.1. Perfil socio-demográfico los clientes

En esa sección describiremos los resultados de la encuesta para determinar el perfil de los estudiantes de la Alianza Francesa.

3.5.1.1.1. Género

Gráfico 1. Género

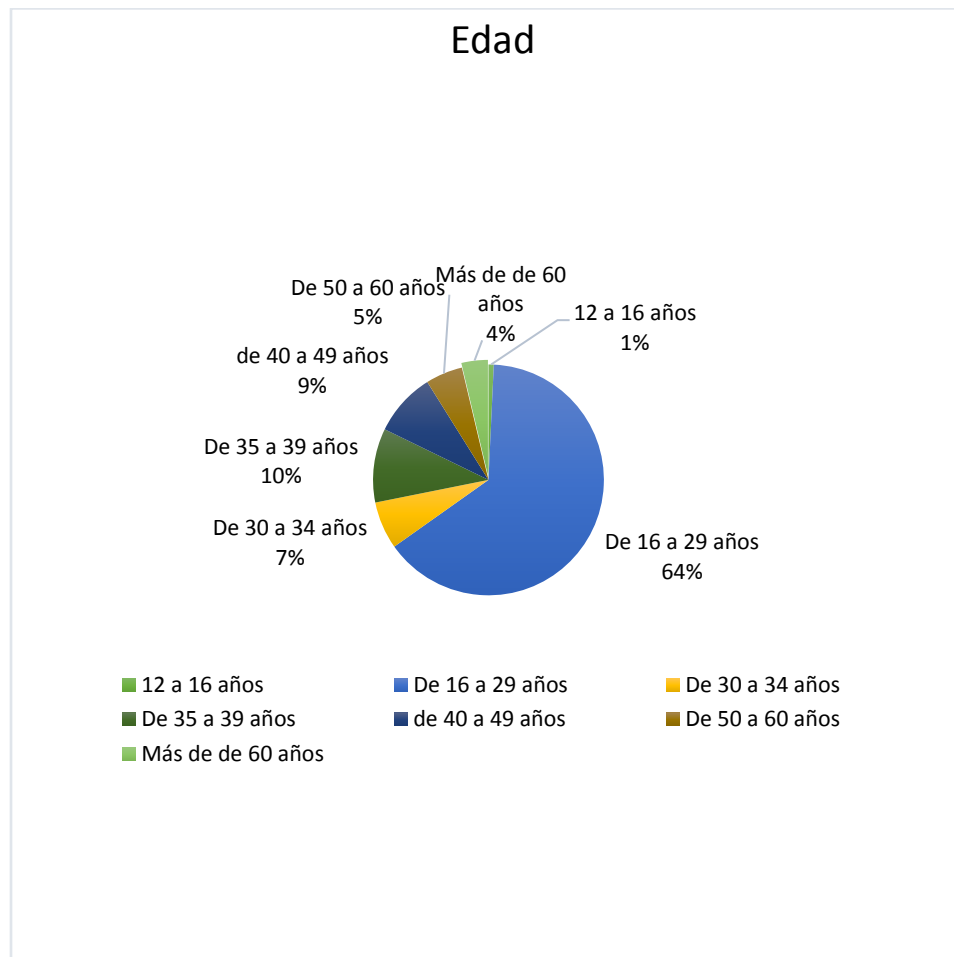


Fuente: elaboración propia

Las aplicaciones del cuestionario tomaron en cuenta 135 personas, de ellas el 68% son del género femenino y 32% del masculino. Podemos percibir que la población que toma cursos de francés es mayormente femenina, lo que concuerda con tipo de actividad de estímulo mental en la cual se categorizan los servicios como el de enseñanza del francés.

3.5.1.1.2. Edad

Gráfico 2. Edad



Fuente: elaboración propia

Como parte del perfil de los clientes, es importante tomar en cuenta el rango de edad al cual pertenece la población. Según los resultados, la mayoría de los encuestados tiene entre 18 y 29 años, lo que representa el 64.4%. Está seguido en la muestra del rango de 35 a 39 años con el 10% de la población y del rango de 30 a 34 años que representa el 7%. Las personas mayores a 40 años representan solamente el 18% de la población. Podemos concluir que la población que frecuenta la Alianza Francesa es un segmento joven.

3.5.1.1.3. Ocupación

Gráfico 3. Situación profesional actual

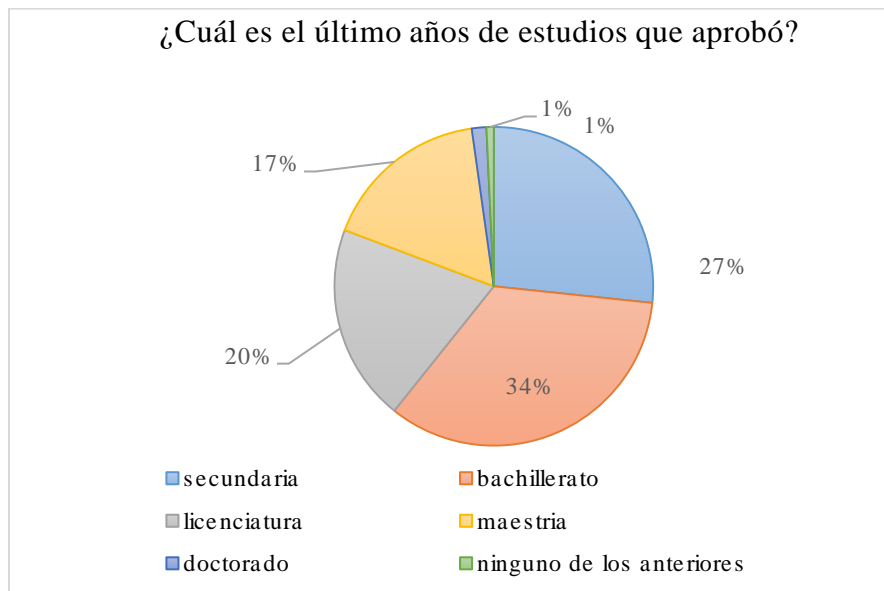


Fuente: elaboración propia

A nivel de ocupación, vemos que la mayoría de la población está todavía estudiando (42%), lo que es consecuente con la edad de la muestra. Además, el 26% de la población está trabajando y el 21% está trabajando y estudiando a la vez. Los resultados nos indican que es una población joven muy activa, porque se dedica, además del estudio o de su trabajo, a una actividad adicional durante su tiempo disponible.

3.5.1.1.4. Educación

Gráfico 4. Educación

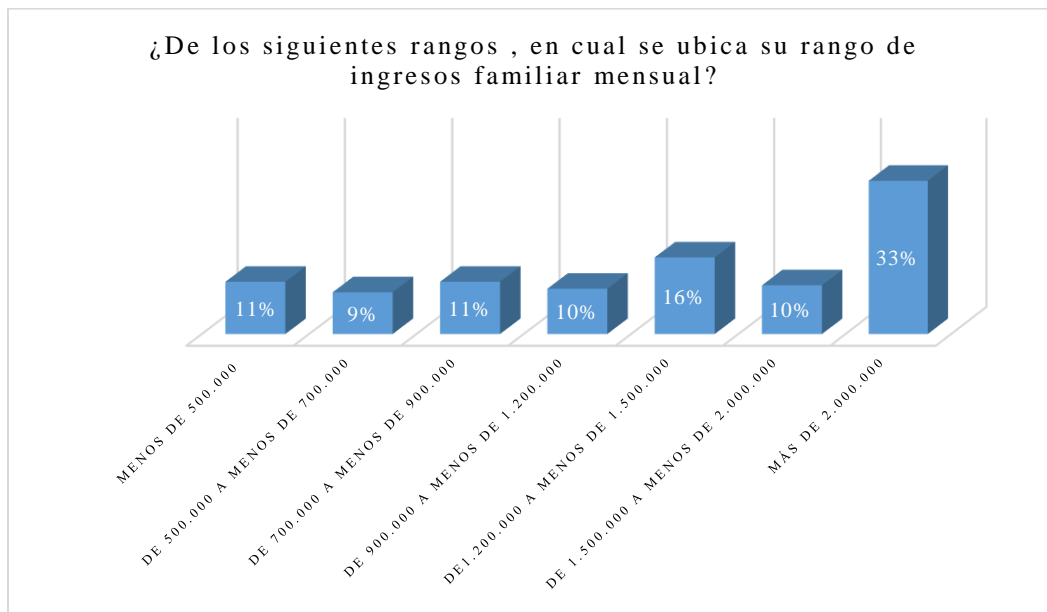


Fuente: elaboración propia

El nivel de educación corresponde a la edad de la población, la mayoría ya aprobó el bachillerato (34%) y el 20% la secundaria. Podemos ver que la población cuenta con un alto nivel de estudios y tratamos con una población que siguió estudios superiores, ya que el 37% cuenta con un título universitario (licenciatura o maestría).

3.5.1.1.5. Ingresos

Gráfico 5. Ingresos

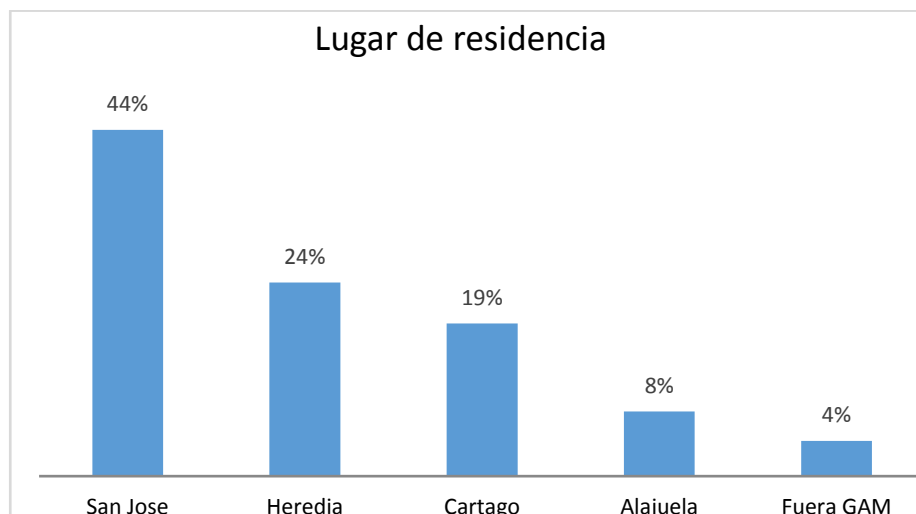


Fuente: elaboración propia

Para completar el perfil sociodemográfico, la pregunta correspondiendo al rango de ingresos nos permite ver que la población tiene un nivel de recursos alto. El 33% declara tener un ingreso familiar superior a ¢2.000.000 de colones mensuales, lo que corresponde también al nivel de educación mencionado arriba y les otorga un poder adquisitivo correspondiente para asumir el costo de cursos de francés. Sin embargo, no se destaca una tendencia clara entre los otros rangos de ingresos, cuya repartición giran alrededor del 10% .

3.5.1.1.6. Lugar de residencia

Gráfico 6. Lugar de residencia



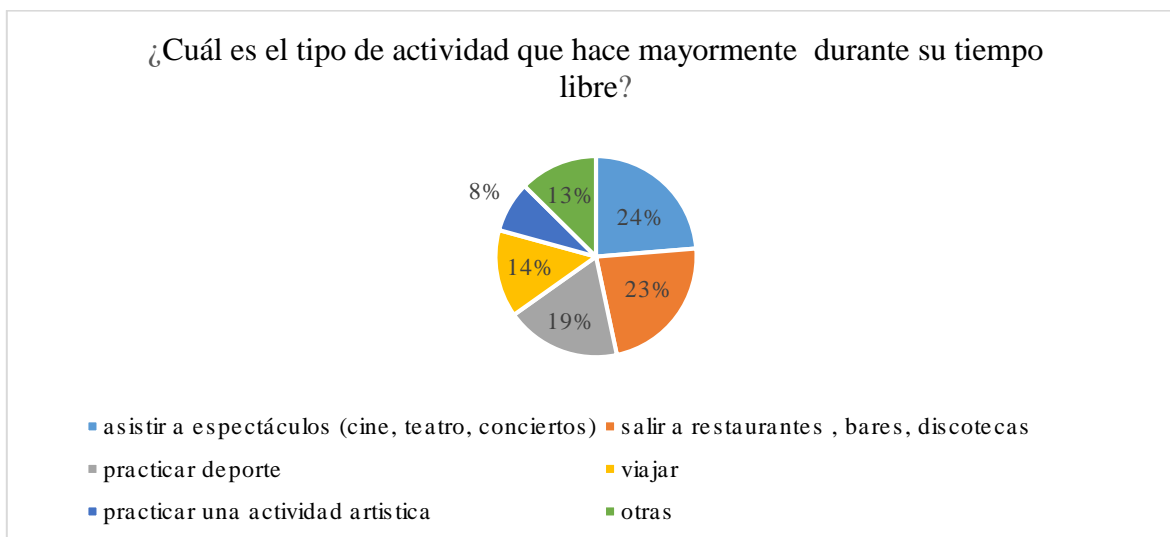
Fuente: elaboración propia

El lugar de residencia de los estudiantes se concentra casi únicamente en la Gran Área Metropolitana, para simplificar el trato de las informaciones colectadas, se clasificó las repuestas entre las cuatro principales ciudades de San José, Heredia, Cartago y Alajuela. Los estudiantes que residen fuera de la GAM son una excepción y vienen de las regiones siguiente: Puntarenas (2), Limón (3) y Guanacaste (1).

Un dato interesante es que entre las 4 ciudades principales de la GAM Alajuela es la menos representada con solo 8% de los estudiantes. La gran mayoría se concentra en San José, en las siguientes localidades: San José, Escazú, Santa Ana, Curridabat, Sabana, Moravia, Guadalupe, San Pedro, lo que coincide con las ubicaciones de las sedes (San José, Sabana, Escazú)

3.5.1.1.7. Estilo de vida

Gráfico 7. Estilo de vida



Fuente: elaboración propia

El interés de los estudiantes durante su tiempo libre está concentrado en dos grandes categorías de actividades exteriores: la primera, que reúne el 24%, es de carácter social como salidas a lugares de diversión (restaurantes, bar...); la segunda es de índole cultural, como asistir a espectáculos (23%). Una proporción grande, el 14%, se dedica a viajar. Esa última proporción es congruente con el hecho de querer aprender un nuevo idioma. A nivel de perfil, es interesante para la institución ver que hay una porción significativa, el 19%, a la que le gusta practicar deporte. En la categoría “otras”, se mencionan sobre todo actividades que se hacen en la casa: leer, escuchar música, o ver televisión.

3.5.1.2. Cantidad de idiomas

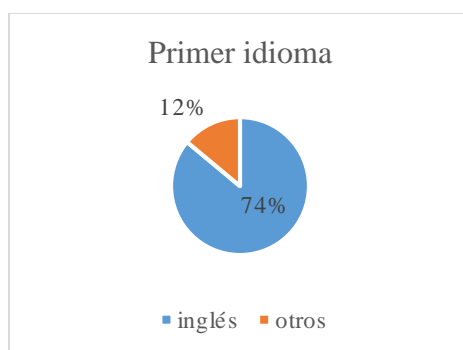
Gráfico 8. Cantidad de Idiomas hablados



Fuente: elaboración propia

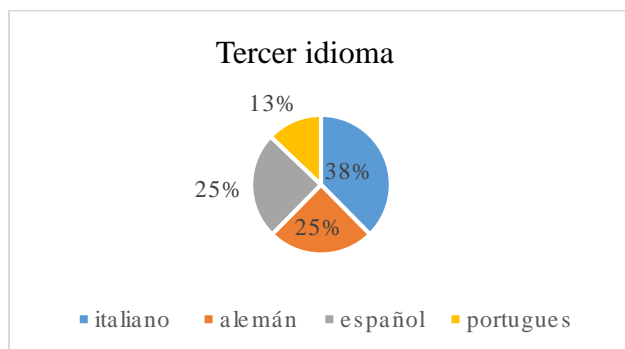
La gran mayoría de los estudiantes de francés manejan ya dos idiomas incluyendo el francés, lo que representa el 46% de la población encuestada. Además de su lengua materna, el 37% de la población encuestada afirma hablar otro idioma. Vemos que la mayoría de los estudiantes ya hablan un idioma extranjero, y el francés es el segundo o tercero que van adquiriendo. Cruzando los datos con la pregunta siguiente del cuestionario, en la cual pedimos precisar los idiomas hablados, sacamos un perfil más fino de los idiomas en cuestión.

Gráfico 9. Primer Idioma



Fuente: elaboración propia

Gráfico 10. Tercer Idioma



Fuente: elaboración propia

Entre las personas que dicen hablar solamente un idioma, 74% menciona el idioma inglés. Entre las personas que dicen hablar dos idiomas el 79% menciona el inglés y el francés. Entre las personas que hablan tres idiomas, aparece como tercer idioma el italiano con 38%, el alemán y el español con el 25%, y el portugués con 13%. El segundo idioma más mencionado

después del inglés y del francés es el italiano, seguido por el alemán y el español, y llega en cuarta posición el portugués. Los que hablan más de tres idiomas mencionan el inglés, español, francés y un cuarto idioma: el alemán con 43%, el italiano, (14%), el portugués (14%), el hebreo (14%) o bien el japonés (14%).

Sobre el total de las personas encuestas (135) solamente 6 encuestados no mencionan el inglés dentro de los idiomas que hablan, lo que representa 4% de la población. Vemos que el inglés es casi un requisito en el perfil de los clientes de la Alianza Francesa, ya que el 96% de los estudiantes que estudian francés ya hablan inglés. El aprendizaje del francés llega como el tercer idioma después de la lengua materna y del inglés.

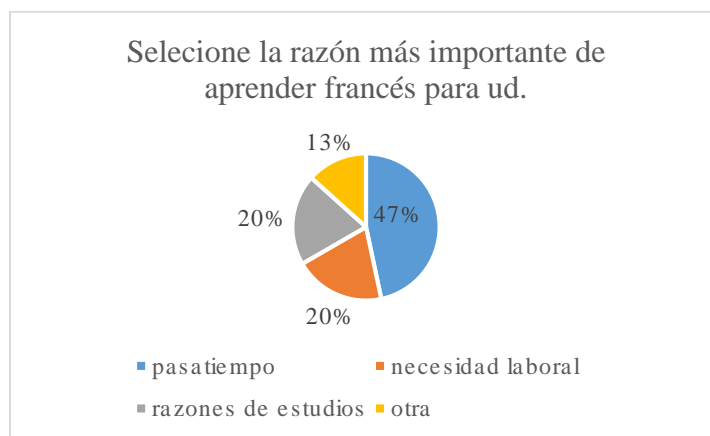
El perfil de los estudiantes de la institución son jóvenes estudiantes y/o profesionales entre 18 y 29 años, que gozan de poder adquisitivo mediano-alto; que tienen un nivel alto de educación, que residen en la GAM y que ya manejan por lo menos el idioma inglés, además de su idioma materno.

3.5.1.3.Comportamiento del cliente

En esa parte afinaremos el perfil de los clientes con base en su comportamiento de compra, motivación y consumo del servicio de enseñanza del francés.

3.5.1.3.1. Motivo de compra

Gráfico 11. Motivo de compra

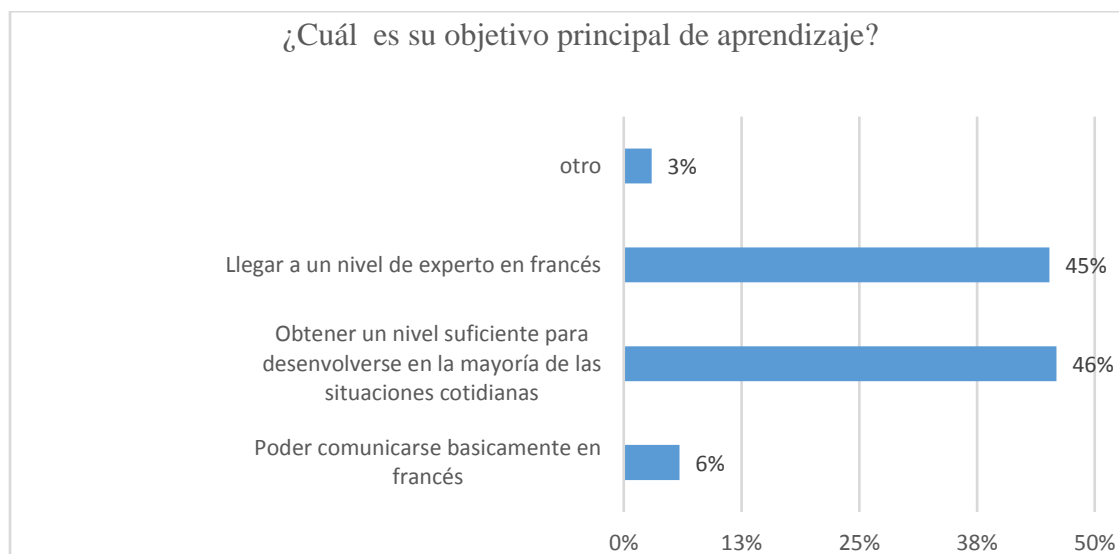


Fuente: elaboración propia

La mayoría de los encuestados, el 47%, aprende francés como pasatiempo y lo asocia a una actividad de ocio. Las razones laborales o de estudios suman el 40%. Además, el 13% que marcó “otra” razón mencionan razones familiares, de curiosidad intelectual o de viaje.

3.5.1.3.2. Proceso de decisión de compra

Gráfico 12. Objetivo principal de aprendizaje

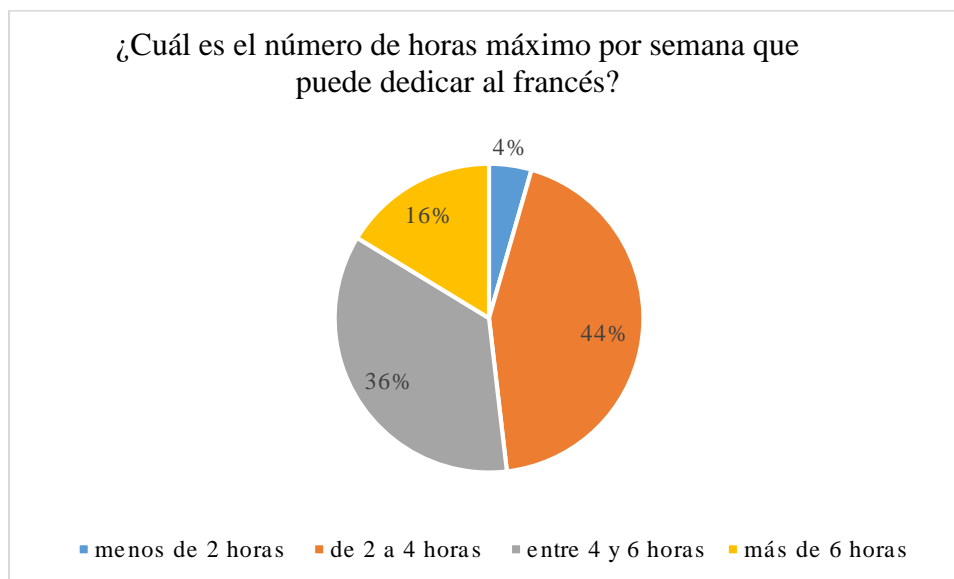


Fuente: elaboración propia

El objetivo de los estudiantes es adquirir un nivel intermedio (el 46%) o avanzado en francés (el 45%). Vale notar que solo una minoría quiere adquirir conocimientos básicos (el 6%).

3.5.1.3.3. Disponibilidad

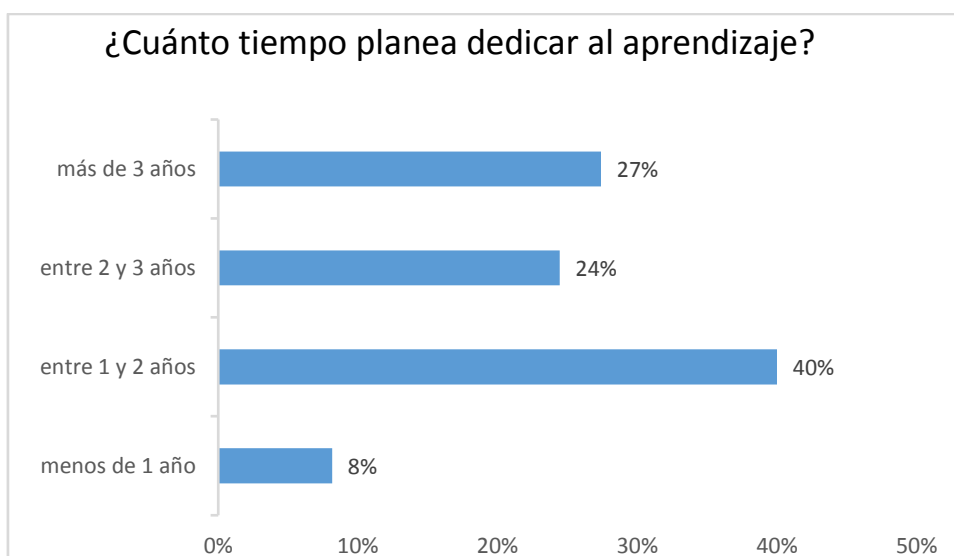
Gráfico 13. Número de horas máxima por semana que puede dedicar al francés



Fuente: elaboración propia

La mayoría quiere dedicar al aprendizaje del francés entre 2 y 4 horas. Los estudiantes, como vimos en el perfil, tienen otra actividad que requiere tiempo (trabajo o estudios). Un dato interesante es que declaran poder dedicar hasta 6 horas semanales al aprendizaje, lo que es un ritmo que no se propone en la institución.

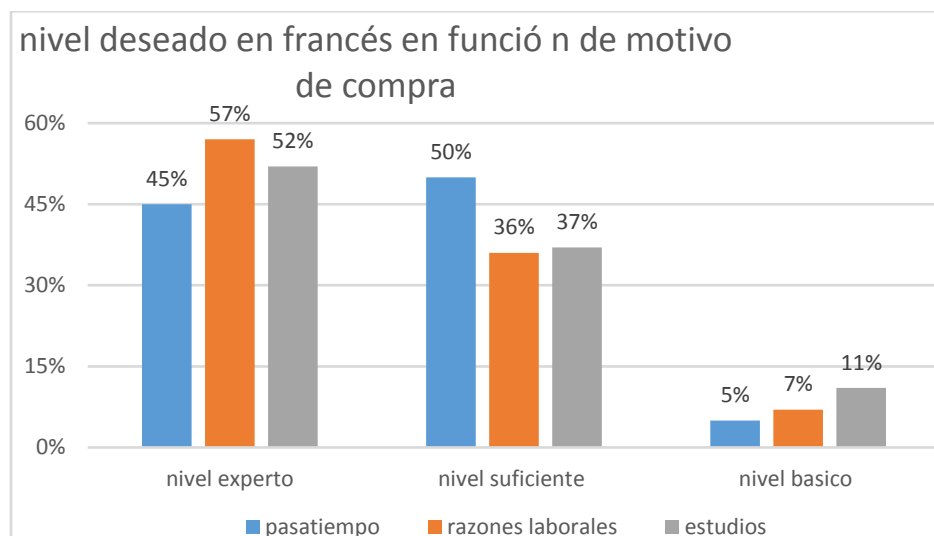
Gráfico 14. Tiempo que planea dedicar al aprendizaje



Fuente: elaboración propia

A nivel de proyección de estudios, la mayoría, el 40%, de los estudiantes quieren aprender francés en máximo 2 años. Por la misma edad de la población (jóvenes estudiantes y/o profesionales), se explica que no quieran pasar más de esa cantidad de tiempo para lograr su objetivo.

Gráfico 15. Nivel deseado en francés en función de motivo de compra



Fuente: elaboración propia

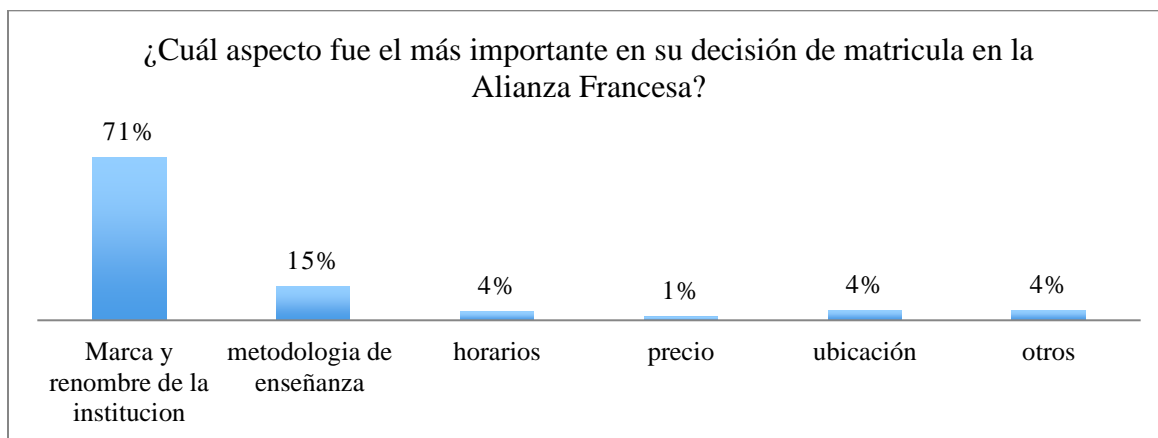
Del 47% que aprende francés por pasatiempo, el 50% desea obtener un nivel suficiente para desenvolverse en la mayoría de las situaciones cotidianas y el 45% desea llegar a un nivel de experto en francés. Del 20% que aprende francés por motivo laboral, el 57% desea llegar a un nivel de experto en francés; y el 36%, obtener un nivel suficiente para desenvolverse en la mayoría de las situaciones cotidianas. Del 20% que aprende francés por razones de estudios, el 52% desea llegar a un nivel de experto en francés y el 37%, obtener un nivel suficiente para desenvolverse en la mayoría de las situaciones cotidianas. El motivo de compra influye ligeramente en las expectativas de nivel de los estudiantes, ya que los que escogen el francés por motivos laborales o de estudios quieren llegar a un nivel más alto que los estudiantes cuyo motivo es el ocio.

3.6. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno de la empresa nos permite determinar el posicionamiento e imagen de la institución, así como analizar la comunicación externa.

3.6.1. Percepción de la marca

Gráfico 16. Percepción de la Marca

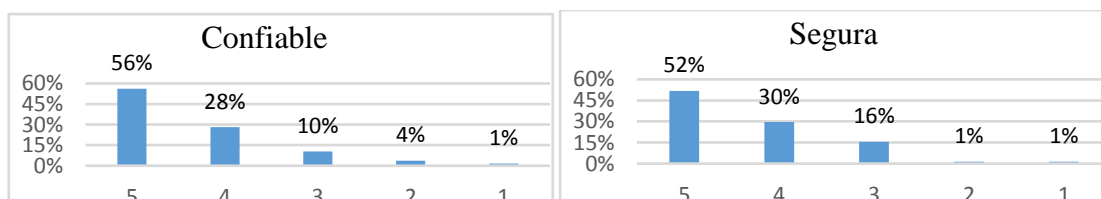


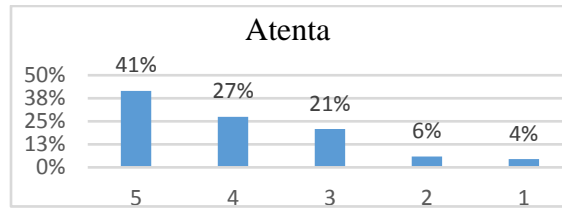
Fuente: elaboración propia

Se confirma que la marca y el renombre de la Alianza Francesa son el factor decisivo en la toma de decisión de los estudiantes actuales y que la institución goza de una marca fuerte y bien posicionada en el mercado. La metodología no se destaca entre los factores que influyen en la compra del servicio (solo un 15%). El precio (el 11%) no es un gran factor que entra en cuenta en la decisión.

3.6.1.1. Imagen de la Alianza Francesa

Gráfico 17. Imagen de la Alianza Francesa

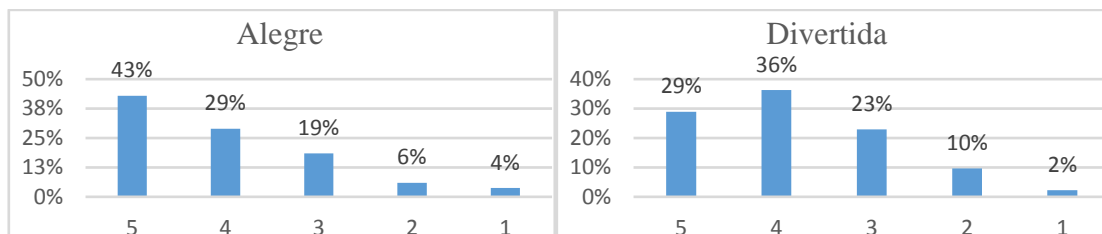




Fuente: elaboración propia

En la percepción de marca, las características de confiabilidad y seguridad son las que reciben las puntuaciones más altas con el 56% y el 52% respectivamente.

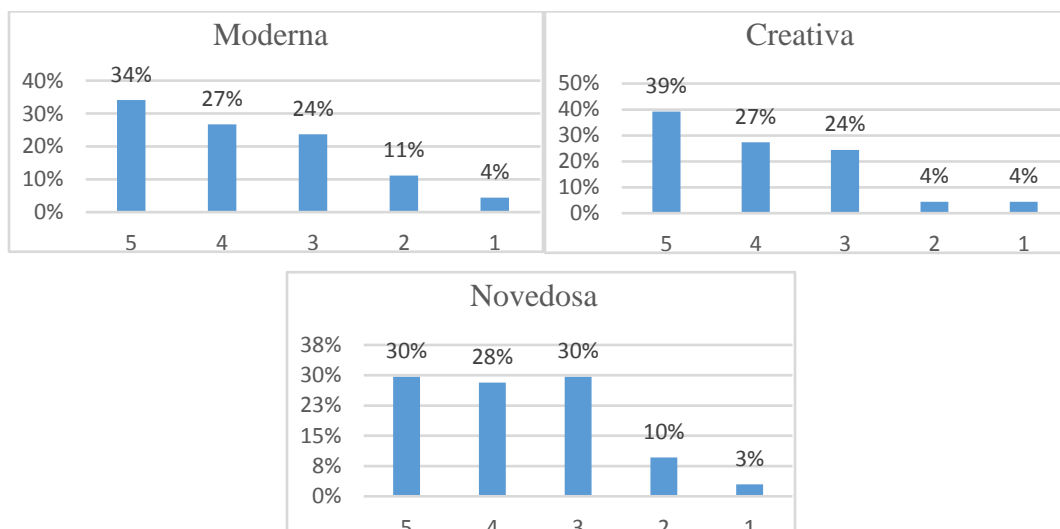
Gráfico 18. Nivel de puntuación



Fuente: elaboración propia

A nivel de puntuación, sigue la caracterización de la Alianza Francesa como una institución alegre y bastante divertida, lo que se revela complementario, porque los clientes se sienten seguros con la institución y, además, la caracterizan de una manera jovial (la característica alegre obtuvo 43% de puntuación más alta y la característica obtiene en el rango de puntaje “4”, un 36%.)

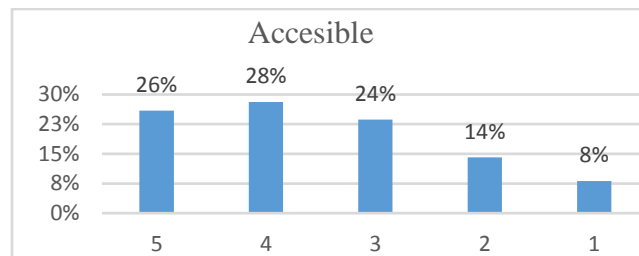
Gráfico 19. Modernidad, innovación y creatividad



Fuente: elaboración propia

Si bien los estudiantes reconocen las cualidades de confiabilidad y seguridad, no perciben la modernidad de la institución. En las tres características de modernidad, innovación y creatividad la percepción de los encuestados es más balanceada. Vemos que los clientes esperan más modernidad e innovación de parte de la institución.

Gráfico 20. Accesibilidad



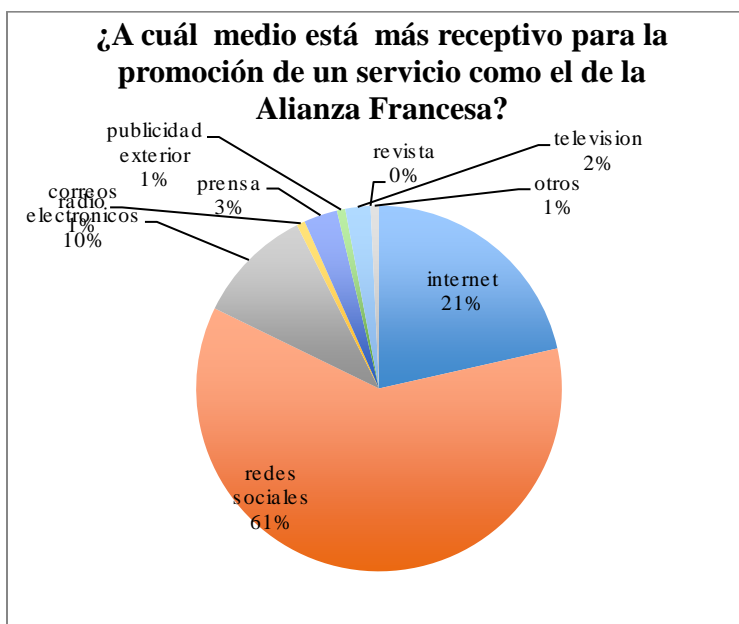
Fuente: elaboración propia

A nivel de “accesibilidad”, la percepción, aunque siempre esté calificada como buena, está más balanceada hacia una calificación media. Los estudiantes no sienten a la institución como completamente accesible en las representaciones que tienen de la misma.

3.6.2. Análisis de comunicación

3.6.2.1. Medios de comunicación utilizados

Gráfico 21. Medios de comunicación utilizados

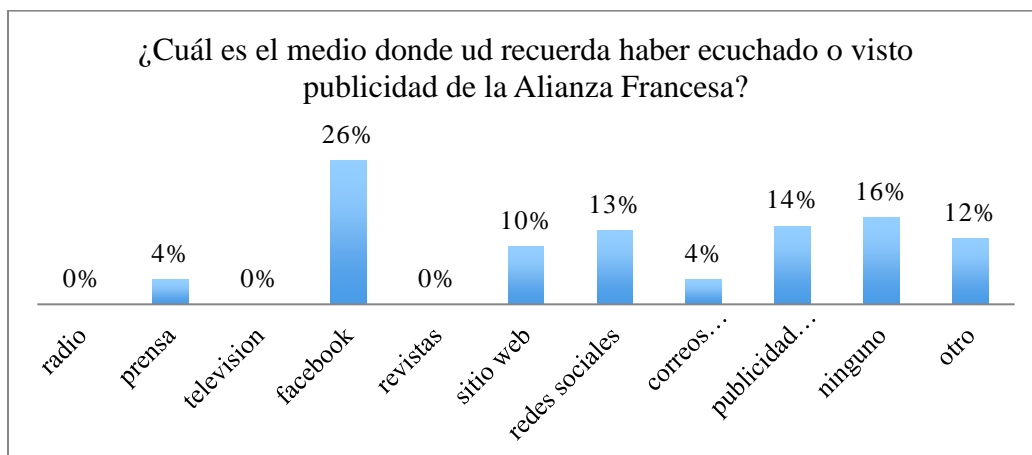


Fuente: elaboración propia

Vemos que la mayoría de los encuestados se informan mediante redes sociales e internet, lo que es congruente con la edad de la muestra. La mayoría son jóvenes de la generación “Y” o “milennials”, que son muy conectados y receptivos a los medios digitales: redes sociales, con un 61%; internet (21%); y correos electrónicos (10%). Los medios tradicionales representan menos del 8%.

3.6.2.2.Recordación

Gráfico 22. Medio de publicidad

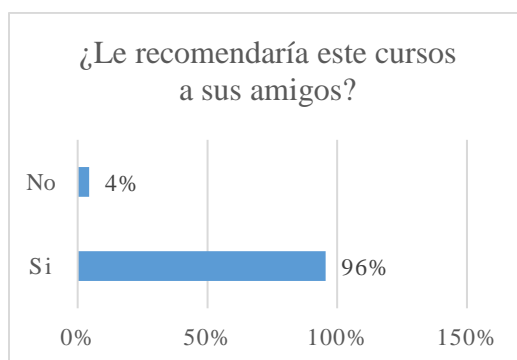


Fuente: elaboración propia

La mayoría se recuerda haber visto publicidad en Facebook, lo que corresponde a la estrategia de la institución, que se comunica esencialmente a través de esa red social. La publicidad exterior tiene un impacto interesante con el 14%. Por otro lado, un dato a tomar en cuenta es que el 16% no recuerda haber visto ninguna publicidad de la institución. Vale subrayar que amigos y familiares, o más ampliamente el “boca en boca”, es también vector de publicidad, ya que se mencionan en la opción “otro” (12%).

3.6.3. Potencial del “boca en boca”

Gráfico 23. Recomendación del curso



Fuente: elaboración propia

Los estudiantes declaran al 96% que recomendarían la Alianza Francesa; vemos que los estudiantes se pueden volver líderes de opinión y prescriptores del mismo servicio, lo que revela ser una herramienta potente de comunicación para la institución.

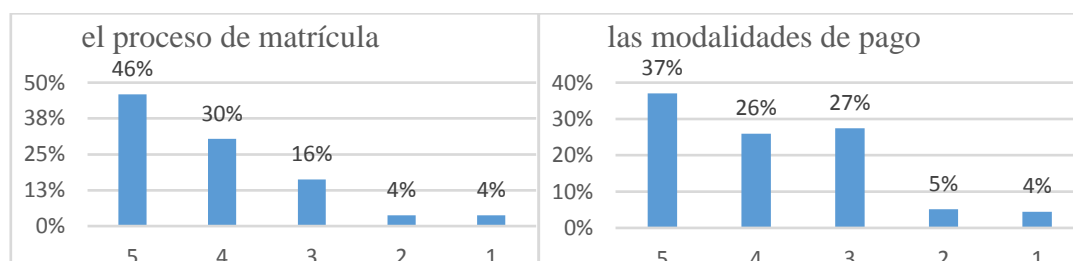
A nivel de comunicación, los medios son congruentes con el perfil de los estudiantes y su edad. Son mucho más receptivos a los medios digitales; sin embargo, hay un porcentaje significativo que no tiene ninguna memoria de publicidad por parte de la institución. Por otro lado, existe un potencial del “boca en boca” importante a través la recomendación de los mismos estudiantes.

3.7. ANÁLISIS DE LOS SERVICIOS

Para poder afinar las expectativas de los clientes en cuanto a los diferentes componentes del servicio entregado, se diseñó una parte del cuestionario para medir el nivel de satisfacción.

3.7.1. Análisis de los servicios de facilitación de entrega

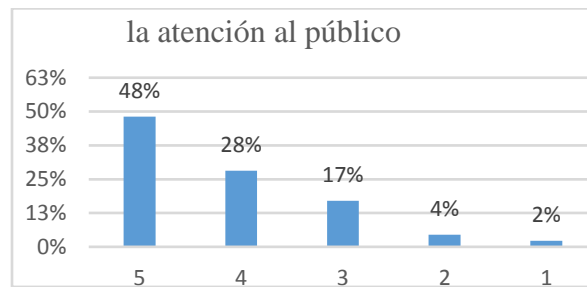
Gráfico 24. Análisis de los servicios de facilitación de entrega



Fuente: elaboración propia

Los servicios de facilitación que hacen parte del proceso de entrega están calificados de una manera positiva: el 46% para el proceso de matrícula y el 37% para las modalidades de pago. No obstante, parece que existe un margen de progresión para llegar al nivel de calidad de servicio deseado por los clientes.

Gráfico 25. Atención al público

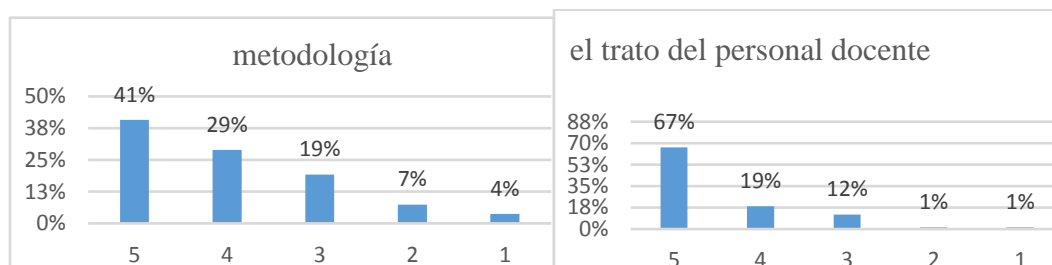


Fuente: elaboración propia

La atención al público de igual manera está bien calificada, con un 48% de puntaje más alto, pero no llega al nivel de expectativas de los clientes.

3.7.2. Satisfacción del servicio de enseñanza de francés

Gráfico 26. Satisfacción del servicio

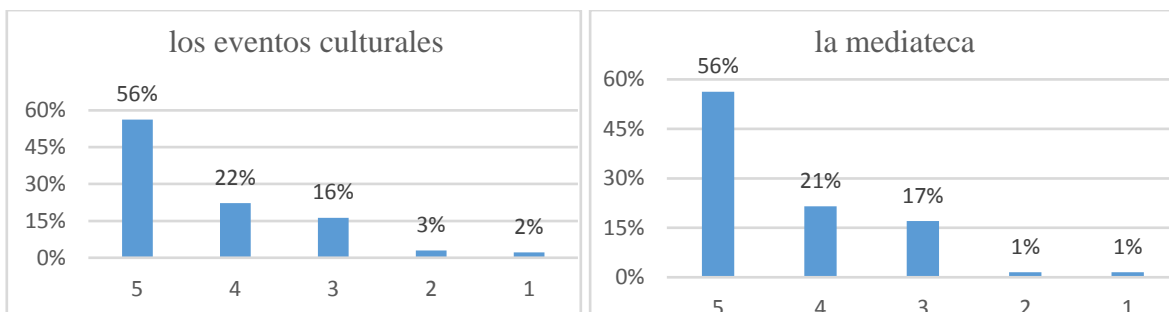


Fuente: elaboración propia

Lo más satisfactorio es el trato del personal docente, la atención de los docentes de la Alianza Francesa corresponde al 67% con las expectativas de los estudiantes. Sin embargo, a nivel de entrega de producto se nota un ligero desfase en lo que esperan de la metodología de la institución, por lo que la satisfacción en cuanto al criterio “metodología” obtiene solamente el 41% del puntaje más satisfactorio.

3.7.3. Servicios complementarios

Gráfico 27. Servicios Complementarios

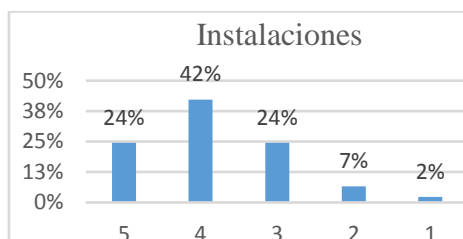


Fuente: elaboración propia

Los servicios complementarios obtienen casi el mismo nivel de satisfacción entre los estudiantes, que en su mayoría, el 56%, los califican con el puntaje más satisfactorio.

3.7.4. Entorno

Gráfico 28. Entorno

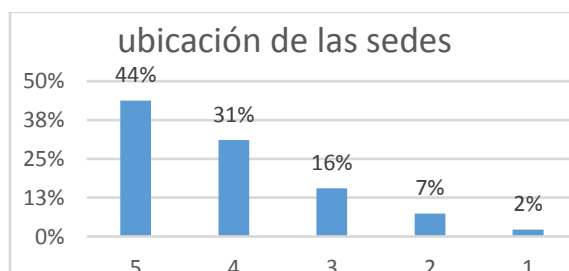


Fuente: elaboración propia

Las instalaciones son el ítem que recibe una clasificación promedio, vemos que la institución cumple con un nivel medio en cuanto al nivel ideal deseado por parte de sus clientes; ya los puntajes 3 y 4 obtienen, respectivamente, el 24% y el 42%.

3.7.5. Plaza

Gráfico 29. Ubicación de las sedes

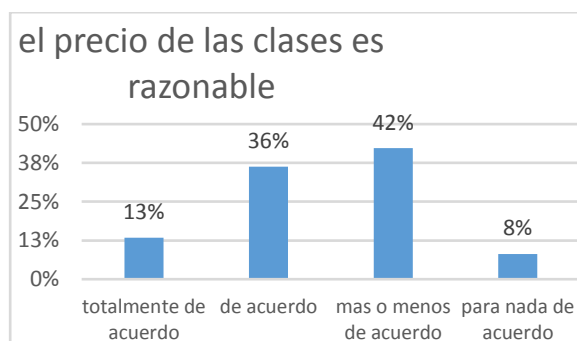


Fuente: elaboración propia

La ubicación actual de las sedes parece convenir y obtiene el 44% de puntaje más alto al nivel de satisfacción, lo cual es congruente con el origen geográfico de los clientes.

3.7.6. Percepción del valor

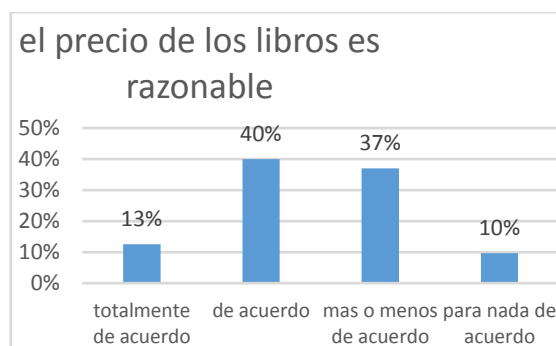
Gráfico 30. Precio de las clases razonable



Fuente: elaboración propia

En cuanto al precio de las clases, vemos que el 50% de los encuestados está de acuerdo y la otra mitad no está “muy de acuerdo” con los precios aplicados por la Alianza Francesa. Parece haber un desfase entre el precio y el valor percibido. El 42% no percibe el precio de las clases como muy razonable.

Gráfico 31. Precio de libros razonable



Fuente: elaboración propia

A nivel de percepción de precio de los libros, el acuerdo sobre el precio es ligeramente superior a la percepción del precio de las clases; empero, la tasa de satisfacción se eleva solo a 53%. Se observa que existe un desfase entre los precios aplicados (cursos y libros) y el valor percibido de los clientes.

3.7.7. Procesos de entrega

Para analizar el proceso de entrega, se realizó un diagrama de flujo (anexo 2) con base en una observación directa de las interacciones entre el personal de la Alianza y los clientes. Además, se solicitó información adicional al personal de la institución para poder completar el diagrama. A través del diagrama de flujo, podemos ver la experiencia del cliente e identificar los puntos de posibles fallos en el proceso de servicio.

3.7.7.1.Naturaleza del proceso

La actividad de servicio de la Alianza Francesa se puede caracterizar como un servicio de procesamiento de estímulo mental de alto contacto, ya que lo que se intercambia son conocimientos para adquirir habilidades lingüísticas en un idioma extranjero, que es el francés. Ese servicio se entrega mayormente por medio de los docentes que animan las clases. Esto supone una relación física continua durante las horas de clase y puede también incluir una relación vía correos durante todo el periodo del módulo.

3.7.7.2.Instalaciones:

Es una actividad de alto contacto con la institución al nivel de visita de las instalaciones: el usuario visita las instalaciones de la institución regularmente, con una frecuencia de mínimo una vez por semana durante un promedio de tres meses, para recibir el servicio.

3.7.7.3.Personal docente

El mayor contacto se realiza mediante el personal docente que imparte el servicio. Es un contacto intenso durante las horas de clases, ya que el docente y el usuario co-construyen el servicio que se entrega. El papel de los clientes se vuelve un componente imprescindible del mismo servicio, ya que se espera una fuerte participación en el proceso. La metodología de la institución se fundamenta sobre ese proceso participativo en la adquisición del idioma.

Aquí vemos que la capacitación de los clientes reviste una importancia primordial en los servicios de la Alianza Francesa. La capacitación es básica y tiene una variabilidad en función del personal docente que entrega el servicio. La institución no cuenta con un protocolo formalizado para explicitar las expectativas de la institución en cuanto al papel de los clientes. Las expectativas del rol del estudiante están presentes en dos documentos:

- El reglamento estudiantil, donde se detalla:
 - o Una cláusula sobre respeto de horarios y ausencias

- o Explicita el sistema de evaluación y nota mínima para aprobar el nivel
- El programa del curso que se entrega durante la primera clase explicita las modalidades de evaluación, los objetivos y cantidad de notas.

El reglamento mezcla informaciones en cuanto a los beneficios de los servicios complementarios como reglas y normas de la institución en un documento de 4 páginas.

3.7.7.4. *Personal administrativo*

Otro puesto que tiene alto contacto con los estudiantes es la coordinación pedagógica, que se encarga de administrar las relaciones entre los docentes y los estudiantes. Maneja la mayoría de las excepciones y consultas (ausencias, exámenes de reposición, clases privadas en caso de ausencias...). El personal de atención al cliente se encarga de los servicios de facilitación que son: información, toma de pedidos, facturación y pago.

3.7.7.5. *Escenario y tras bambalinas*

El principal escenario de la Alianza son las aulas de clase, en las cuales actúan los docentes. El diseño curricular y la concepción de las evaluaciones del aprendizaje son un elemento central del servicio “tras bambalinas” de la institución que permite tener la guía y el *script* para que los docentes puedan “actuar” en su clase. Además, el material de apoyo como el *software* de inscripciones permite a la institución tener un seguimiento de sus clientes al nivel tanto pedagógico (ingreso de notas, ausencias), contable (cobro y facturación) como CRM con datos demográficos (edad, dirección). Los espacios de oficinas y diferentes servicios están señalados con letreros arriba, pero los salones de clases en la parte trasera del edificio no están señalados.

3.7.8. Experiencia del cliente

En el caso de la Alianza Francesa podemos ver que los clientes mantienen un contacto alto con el personal. Como podemos ver en el diagrama de flujo, los libretos y manuales de funciones son importantes para el personal que está en relación directa con los clientes durante el primer acto. También, se pueden observar los puntos “E”, sobre riesgo por espera, o bien posibilidades de “F”, fallo en la entrega del servicio.

Al descomponer cada etapa de la experiencia del cliente cuando entra en contacto con la institución o bien cuando asiste a recibir su servicio, se pueden mencionar los puntos de riesgo de Espera (“E” en diagrama) o falla (“F” en diagrama):

En el primer acto:

- La información y formación sobre las expectativas de los clientes al momento de matricularse
- Espacios de espera

En segundo acto:

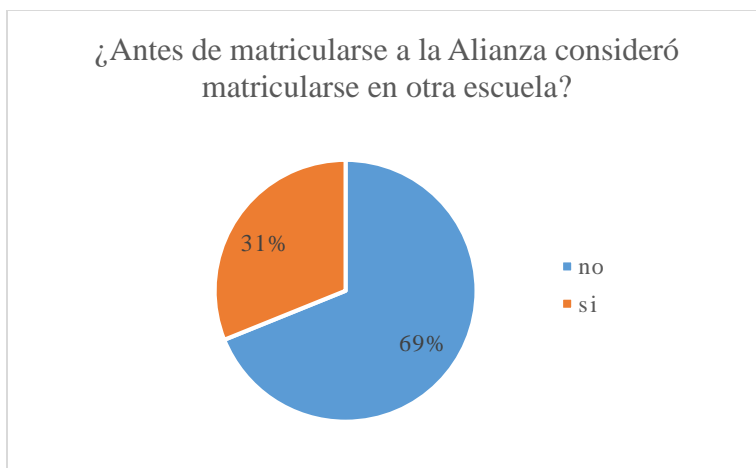
- Acceso del público (parqueos)
- Señalización de las aulas y servicios: la acogida de los estudiantes en el salón de clase o bien la ubicación de los salones de clase para un estudiante de primer ingreso puede resultar complicados.

3.8. ANÁLISIS DE COMPETENCIA

Como se comentó arriba, el posicionamiento de la Alianza Francesa es muy fuerte a nivel de marca; sin embargo, tiene competidores directos.

3.8.1. Análisis del entorno competitivo

Gráfico 32. Analisis del entorno competitivo

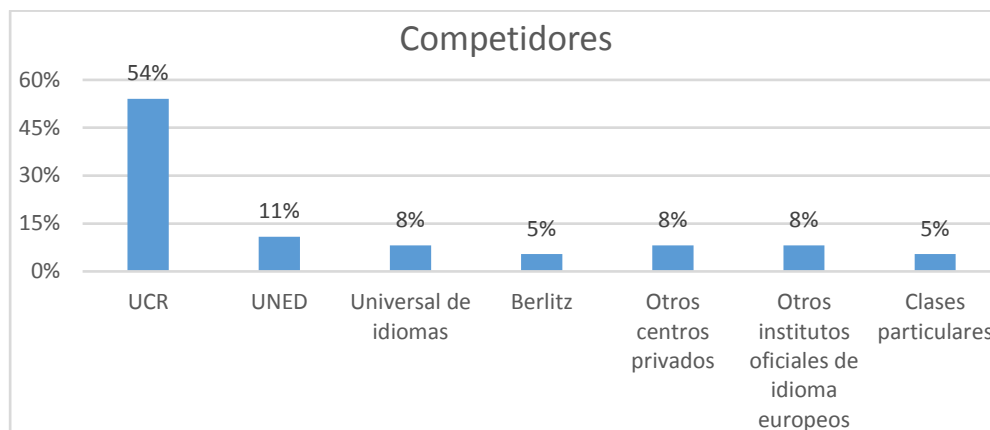


Fuente: elaboración propia

El 69% de los estudiantes matriculados no consideró otra institución antes de matricularse en la Alianza Francesa. Eso significa que el posicionamiento de la institución es muy fuerte.

3.8.1.1.Principales competidores

Gráfico 33. Competidores



Fuente: elaboración propia

De los que consideraron otro lugar (el 31% de los estudiantes encuestados), la mayoría menciona a la Universidad de Costa Rica (UCR) con su Casa de Idiomas, con el 54%; seguida de la Universidad Estatal a Distancia (UNED) con el 11%; luego, la Universal de Idiomas, con el 8%; y Berlitz, con el 5%. Estas instituciones representan una competencia directa en el servicio de enseñanza de francés. A nivel de competencia indirecta, de enseñanza de otros idiomas, se mencionan otros institutos de idiomas como el Goethe Institut y la Dante Alighieri, que representan el 8%.

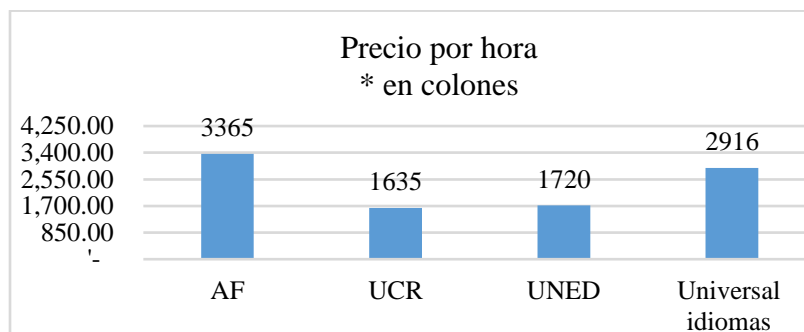
La Alianza Francesa goza de un buen posicionamiento de marca; no obstante, tiene competencia directa e indirecta. La Universidad de Costa Rica es el principal competidor directo con las clases de francés para la Alianza Francesa.

3.8.1.2.Estudio de precios de la competencia

Con el fin de afinar el estudio, se procedió a una serie de llamadas como “*mystery shopper*” (anexo 2: *script* de las llamadas) para solicitar información básica a los principales competidores directos mencionados por los encuestados.

3.8.1.2.1. Competencia directa

Gráfico 34. Competencia directa

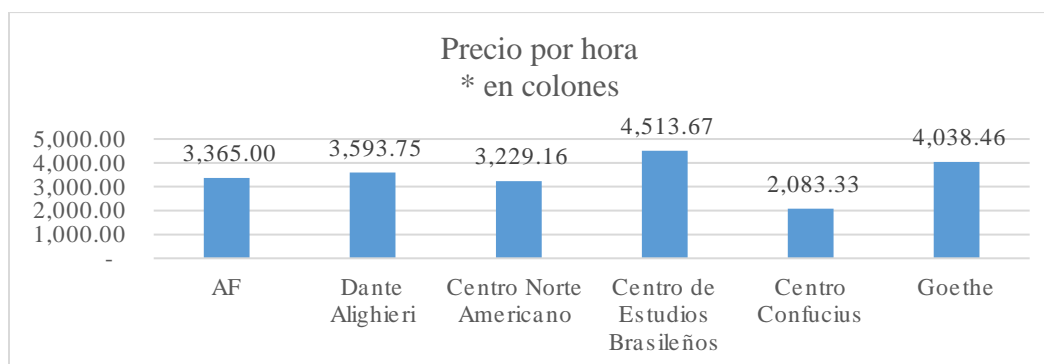


Fuente: elaboración propia

A nivel de precio, la Alianza Francesa tiene un precio más alto que la competencia directa mencionada por los encuestados. Comparándolo con el precio aplicado en la UCR o UNED, la Alianza cuesta casi el doble. En comparación con los institutos privados que enseñan varios idiomas, la diferencia no es tan alta; representa solo un 13% más alto en la Alianza Francesa.

3.8.1.2.2. Competencia indirecta

Gráfico 35. Competencia indirecta



Fuente: elaboración propia

Al nivel de competencia indirecta de otros idiomas en centros especializados en un solo idioma, la Alianza Francesa hace parte del promedio, posicionándose en cuarto lugar después del Centro de Estudios Brasileños, el Goethe Institut y la Dante Alighieri. A nivel de precio, la Alianza Francesa está por encima de sus principales competidores directos que son centros

de idiomas de universidades públicas. Sin embargo, se posiciona en el promedio de precios aplicados por sus “equivalentes” en otros idiomas.

3.9. FODA

Al finalizar la descripción del capítulo anterior sobre la historia, el entorno y el mercado, así como el análisis de los resultados de la investigación de campo del presente capítulo, se presentan, de una manera sintética a través de la herramienta de análisis FODA, los resultados y puntos claves de la institución Alianza Francesa de Costa Rica.

3.9.1. Fortalezas

- La Alianza Francesa goza de un posicionamiento de marca fuerte, se diferencia a través de sus servicios complementarios.
- Está reconocida como una institución confiable y seria.
- El trato de su personal docente está muy bien calificado.
- Es la primera opción considerada entre los estudiantes actuales para aprender francés.

3.9.2. Oportunidades

- El idioma francés se posiciona como segundo idioma extranjero a nivel de interés en la investigación realizada.
- El mercado de la Alianza Francesa se compone de jóvenes que tienen disponibilidad para el estudio del francés de hasta 6 horas por semana y durante 2 años mínimo.
- Los estudiantes quieren llegar mínimo a un nivel intermedio de conocimientos.
- La Alianza Francesa es la única institución que está especializada en la enseñanza del francés en Costa Rica.
- El público actual recomendaría la institución en un 96%.

3.9.3. Debilidades

- Existe una cierta insatisfacción en cuanto al proceso de matrícula y la modalidad de pago.
- Se señala en las recomendaciones la insatisfacción en el trato humano en ciertos servicios.

- Existe un desfase en la percepción del precio en relación con el valor del servicio entregado.
- La población tiene baja recordación de la publicidad.
- Las instalaciones no están a la altura de las expectativas de los clientes.
- La ubicación de las sedes no es muy satisfactoria.
- La percepción que tiene el público de la institución no está asociada con lo moderno ni lo innovador.

3.9.4. Amenazas

- El competidor principal tiene un precio mucho más accesible y goza de un público accesible y cautivo que son los mimos estudiantes de la UCR, que reúnen muchas características comunes con el perfil que los estudiantes de la Alianza Francesa no solo a nivel de edad y estudios, sino incluso en cuanto a proximidad geográfica, en cuanto a la sede de Barrio Amón y el campus Rodrigo Facio.
- Se señala en las recomendaciones de la encuesta la necesidad de renovarse y la falta de adaptación al nivel tecnológico de la institución.

Con base en los resultados de la investigación detallados en este capítulo y al análisis de los mismos, se desarrollará el plan de mercadeo para la institución en el siguiente capítulo. El plan se enfocará en resolver el problema de este trabajo de investigación, que es aumentar la penetración en el mercado de la Alianza Francesa de Costa Rica. El plan propuesto se apega al contexto institucional, su marco estratégico y sus recursos financieros.

4. CAPÍTULO 4: PROPUESTA PARA MEJORAR LA SITUACIÓN DE LOS SERVICIOS DE FRANCÉS DE LA ALIANZA FRANCESA DE COSTA RICA

Con base en las informaciones recolectadas en el tercer capítulo, y en el análisis y descripción de la institución, el presente capítulo presenta la propuesta de mercadeo desarrollada para permitirle a la institución reforzar su posicionamiento, ampliar su penetración de mercado y asegurarle sostenibilidad en su actividad de comercialización de servicios de enseñanza del francés. Mediante el análisis de los datos recolectados, se pudo identificar un perfil de los estudiantes de la Alianza Francesa, así como sus necesidades y su comportamiento de compra. A continuación, presentaremos un plan de mercadeo para los cursos de francés de la Alianza Francesa en congruencia con la realidad de la institución. Se detallará los objetivos, estrategias y presupuesto para poder ejecutar el plan.

4.1. OBJETIVO Y JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

A continuación, se describe los factores críticos del éxito, así como la justificación de la propuesta del plan de mercadeo.

4.1.1. Factores críticos del éxito

La Alianza Francesa de Costa Rica es una institución educativa que propone cursos de francés y está bien posicionada a nivel de renombre y marca. Sin embargo, su crecimiento no es estable y el equilibrio financiero es frágil. Para lograr una sostenibilidad en su actividad, la Alianza Francesa debe aumentar sus ventas y ampliar su penetración de mercado.

La actividad de la Alianza es un servicio cuyo proceso de entrega es necesariamente en relación con el cliente, ya que el cliente participa como actor en el mismo. Como es de alto contacto, el punto central a considerar para la gerencia es el factor humano y más precisamente el cliente interno y externo. La selección, la capacitación y motivación del equipo deben ser unas de las mayores preocupaciones de la institución, así como la comunicación externa.

Además, los servicios no son objetos, sino procesos y actos; por lo tanto, el cliente solo cuenta con los presupuestos y las promesas que le hace la empresa para presentarle el servicio. Por

consecuencia, para lograr la realización de este plan la Alianza Francesa se deberá enfocar en:

- **la educación de los clientes:** a través de las estrategias y planes propuestos se debe formar y capacitar al cliente a recibir el servicio
- **la capacitación:** de los clientes internos (colaboradores de la institución) para mejorar el proceso de entrega y los productos, y así entregar una experiencia diferenciada al cliente
- **la comunicación:** siendo un producto intangible toda la comunicación debe reflejar y ayudar a los clientes a imaginarse el producto adquirido de la manera más justa posible y, por lo tanto, la empresa debe enfocarse en entregar pruebas del mismo.

4.1.2. Establecimiento de objetivos de mercadeo

La propuesta de mercadeo para la Alianza Francesa tiene como objetivos:

- Aumentar ventas y penetración de mercado
- Aumentar la percepción del valor del servicio entregado
- Aumentar el alcance de la comunicación

4.2. ESTRATEGIA PROPUESTA

La estrategia del plan se enfoca en entregar más valor a los clientes modernizando el servicio y en aumentar la calidad percibida por los clientes actuales y potenciales. Para desarrollar la estrategia vamos a detallar a continuación la segmentación y la mezcla de mercadeo recomendada para lograr los objetivos.

4.2.1. Segmentación y posicionamiento

A continuación se detalla el perfil del cliente y el posicionamiento de la estrategia propuesta.

4.2.1.1. Perfil del cliente

El perfil de los estudiantes de la institución es jóvenes estudiantes y/o profesionales, en su mayoría mujeres, entre 18 y 29 años, que gozan de un poder adquisitivo mediano-alto, tienen un nivel alto de educación, residen en la GAM y ya manejan -por lo menos- el idioma inglés,

además de su idioma materno. Los centros de intereses de la población meta son las actividades de diversión, salidas culturales y deportes.

La motivación de compra del servicio de enseñanza de francés es, por la mayoría, considerada como un pasatiempo; las razones de estudios y laborales llegan después.

El objetivo de los clientes es alcanzar un nivel intermedio-avanzado en 1 a 2 años dedicando de 2 a 6 horas por semana.

Como se trata de una población joven los medios de comunicación afines son esencialmente digitales.

Además, esperan un nivel de modernidad alto de la institución.

4.2.1.2. Segmentación

La segmentación actual corresponde a un criterio muy demográfico, porque está ligada solamente a la edad de los estudiantes. La gama de producto se divide en tres segmentos: niños, jóvenes y adultos y la estrategia de mercadeo es indiferenciada entre cada de los segmentos mencionados. Para ampliar la penetración de mercadeo se recomienda afinar la segmentación actual incluyendo variables psicográficas y conductuales para desarrollar y ampliar la gama de productos existentes y, de este modo, diferenciar la estrategia del segmento más importante : los adultos. De esa manera, la institución puede diferenciarse de la competencia directa que no propone aún ese tipo de productos diferenciados y lograr obtener un nicho de mercado nuevo.

Al nivel psicográfico se recomienda tomar en cuenta la motivación de compra, el objetivo de aprendizaje y los centros de interés de los clientes. Según los datos recolectados, los encuestados consideran la actividad de la Alianza como un pasatiempo, o sea, una actividad que hacen durante su tiempo libre. La mayoría aprende francés para llegar a un nivel intermedio-avanzado y, a nivel de estilo de vida, le gustan las actividades de diversión, culturales y el deporte.

A nivel conductual, se recomienda tomar en cuenta la disponibilidad (cantidad de horas disponibles a la semana) y también modernizar los productos, ya que los encuestados expresan su inconformidad con el carácter moderno e innovador de la Alianza Francesa. Como se trata de una generación joven, la generación “Y” o “milenials”, que nació con la era

de internet y de los móviles, esto se debe tomar en cuenta para el desarrollo de productos y la entrega del servicio.

Por lo tanto, el plan de mercado siguiente se fundamentó sobre esas observaciones para afinar la segmentación. Además, está sostenido por el principio de proponer a los clientes no un producto, sino una verdadera experiencia con la adquisición del servicio de enseñanza de francés.

4.3. MEZCLA DE MERCADEO

La siguiente mezcla de mercadeo se desarrolla en el marco de los objetivos mencionados; y las propuestas siguientes están apegadas al contexto institucional, a la misión y visión, así como a la metodología de enseñanza de la Alianza Francesa.

4.3.1. Producto

La gama de productos de la Alianza Francesa propone cursos de francés general en las tres sedes con tres ritmos diferentes para los adultos: regular (4 horas semanales), semi-intensivo (9 horas semanales), intensivo (13 horas semanales). La investigación subraya que la principal motivación de aprendizaje es un pasatiempo. Según la investigación hay una proporción importante que señala su disponibilidad de hasta 6 horas.

4.3.1.1. Estrategia: ampliación de la gama de producto

La estrategia propuesta es ampliar la gama de productos de la institución para desarrollar productos que puedan captar un público más amplio y responder a las necesidades expresadas en la investigación realizada.

4.3.1.1.1. Curso de 6 horas semanales

Se propone crear un módulo con un ritmo de 6 horas semanales repartidas en 2 días, 3 horas de enseñanza cada clase, lo que equivaldría a una duración de un módulo de 48 horas. De ese modo, se reduce también la duración para que un estudiante llegue a un nivel intermedio-avanzado en un máximo de 2 años, a razón de un promedio de 5 módulos por año. Esa propuesta es consistente con los resultados recolectados en la investigación y permite ampliar las opciones de horarios para los estudiantes.

Esa modalidad se propondría 2 días por semana lunes y miércoles y/o martes y jueves de 6:00 pm a 9:00 pm. A nivel metodológico, se reduce el módulo de 52 horas a 48 horas de

clases por lo que se necesitará agilizar la modalidad de evaluación actual y sustituir evaluación presencial a evaluación en línea y trabajos en casa para alcanzar los objetivos pedagógicos. Se aplicará el mismo precio que las otras modalidades 175.000 colones con un descuento de lanzamiento del 10%.

Para integrar esa nueva modalidad, se propone realizar un cambio en la comunicación de los productos actuales para diferenciar los ritmos y, así, integrar ese nuevo ritmo.

Se propone la gráfica (figura 1) y comunicación siguiente como una analogía a la velocidad y al deporte para poder diferenciar los ritmos y comunicar el nuevo producto.

Figura 4. Gráfica para lanzamiento del nuevo curso



Fuente: Elaboración propia

El lanzamiento y la comunicación del nuevo producto se detallan en la comunicación integrada de mercadeo al final del capítulo.

4.3.1.1.2. Curso: *Petit déjeuner en français*

El segundo producto para ampliar la gama responde a la principal razón de aprendizaje mencionada en la investigación: un pasatiempo. Se propone un curso de 2 horas semanales en horarios matutinos del sábado de 9:00 a 11:00 para lograr llegar a un segmento de la población mayor. Ese producto está dirigido a un segmento cuyo centro de interés (el 24%) es salir a restaurantes o bares. Como se trata de una modalidad particular se hará el énfasis en el aprendizaje del francés cotidiano y será un curso enfocado en la parte conversacional.

Este producto se desarrollará en un restaurante/café e incluirá, además de la clase, un desayuno liviano (café o té y un croissant). El precio del curso mensual será de 50.000 colones por 8 horas de clase.

Se propone seguir trabajando con un restaurante afín con la imagen de la Alianza Francesa. Se escogió en ese caso a Saül Bistró, con el cual la Alianza Francesa colaboró en enero del 2017 y tiene sedes en Pinares, B° Escalante y Escazú. La relación entre las dos marcas refuerza el posicionamiento de la Alianza Francesa y participa a ampliar el mercado actual.

La comodidad de llegar a un restaurante y el hecho de sacar el francés de un aula convencional le permite al cliente completar la experiencia de practicar francés, y también le permite pasar un momento agradable alrededor de un café y una comida.

Figura 5. Anuncio para producto “petit-déjeuner en français”



Fuente: Elaboración propia

El lanzamiento y la comunicación del nuevo producto se detallan en la comunicación integrada de mercadeo al final del capítulo.

4.3.1.1.3. Curso: “*ici et là*”

El tercer producto a introducir en la gama es un producto de formación híbrida que mezcla la modalidad presencial y a distancia. Responde a la necesidad de desmaterializar el aprendizaje para responder a una demanda del público que no quiere desplazarse a las sedes de la Alianza Francesa. Además, corresponde a las nuevas modalidades de aprendizaje y a las evoluciones tecnológicas a las cuales se debe adaptar la institución.

Para desarrollar el plan se escogió trabajar con Frantastique, producto de e-learning ya existente y que pertenece a la gama actual de producto de la institución. Ese producto se enfocará en la posibilidad de personalizar el aprendizaje y permitir la generación de los contenidos de cursos de manera automática para cada estudiante inscrito. Por otro lado, se complementará con una clase presencial de una duración de 4 horas en la sede de la Alianza Francesa una vez por mes.

La comunicación del producto se hará insistiendo en sus características más fuertes, que son el lado virtual y presencial: la comodidad de estudiar desde su casa y la necesaria complementariedad de mantener una cita mensual con interacciones en vivo con un grupo y un docente. El plan y medios se detalla en la parte de publicidad.

Figura 6. Ejemplo de diseño :curso “ici et là”



Fuente: Elaboración propia

La ampliación de la gama de productos mediante el lanzamiento de nuevos cursos y modalidades de aprendizaje permite ampliar el mercado actual y afianzar nuevos clientes.

4.3.1.2. Estrategia: Aumentar beneficios de los servicios complementarios

Además de ampliar la gama de producto, y con el fin de reforzar la experiencia y agregar valor para el cliente, se propone agregar beneficios a los servicios complementarios a nivel de información, consulta, y excepciones. Por lo tanto, como se mencionó anteriormente, la educación del cliente es esencial y forma parte integrante de los beneficios de los servicios complementarios.

4.3.1.2.1. Estrategia: ofrecer beneficio adicional

Se propone integrar un *test* de nivel en línea para que los estudiantes no tengan la necesidad de venir a la sede y agregar un servicio. El *test* será gratuito y servirá como gancho para atraer estudiantes a los cursos de francés. Además, servirá para aumentar la visitación del sitio *web*.

- *Test* de nivel en línea

Actualmente los *test* de nivel se realizan en las sedes y los resultados pueden durar varios días en los anexos de Sabana y Escazú que no cuentan con un personal calificado a tiempo completo para corregirlos (docente o coordinador pedagógico). Con el fin de agilizar el servicio para los estudiantes y reducir el tiempo de entrega, se propone integrar al sitio actual de la Alianza Francesa, bajo el formato de un formulario Google de francés, una página para albergar el *test*. Ese *test* se compone de una parte de comprensión escrita, una parte de comprensión oral y una parte de redacción; la duración para realizarlo es de 20 a 30 minutos máximo. Después de esa parte, sigue una entrevista oral, de 5 a 10 minutos, en la sede o bien por teléfono.

Se integraría en el menú de “aprender” un submenú “test en línea” (figura 4); de allí se dirigiría a una página con las explicaciones del desarrollo de la prueba.

Figura 7. Menú del sitio web de la Alianza Francesa de Costa Rica



Fuente : <http://www.alianzafrancesacostarica.com/>

El *test* inicia llenando un formulario con los datos del estudiante (nombre, apellido, correo electrónico, teléfono) para después iniciar con los ejercicios. Se presenta a continuación, a modo de ejemplo, el *test* en línea de la Alianza Francesa de Bogotá (figura 5).

Figura 8. Test de la Alianza Francesa de Bogotá

Conoce tu nivel de francés

TEST DE ORIENTACIÓN
Este test de orientación está diseñado para evaluar el nivel de los candidatos a cursos adultos (a partir de 16 años).

Si no cuentas con ningún conocimiento de francés inscríbete directamente en uno de nuestros cursos de nivel Principiantes (A1.1).

Si ya cuentas con conocimientos de francés puedes presentar el test de orientación (gratuito). Este test consta de dos partes, una escrita y una oral, y nos permitirá identificar tus fortalezas y necesidades lingüísticas con el fin de orientarte en el curso más apropiado para ti.

TEST EN LÍNEA
Tiempo estimado: 20 - 30 minutos

COMIENZA TU TEST EN LÍNEA

Este test de orientación ha sido diseñado para aquellas personas que ya han realizado algún curso de francés, (cortos, intensivos, largos) y que están interesados en conocer su nivel actual.

Consultar el test te tomará aproximadamente 30 minutos, dependiendo de tu nivel y evaluará tu comprensión oral y de lectura en francés, y algunas competencias de gramática.

Al finalizar el test recibirás un resultado provisional.

¡No olvides el diccionario o cualquier otro tipo de ayuda!

TEST DE ORIENTACIÓN
Este test de orientación está diseñado para evaluar el nivel de los candidatos a cursos adultos (a partir de 16 años).

Si no cuentas con ningún conocimiento de francés inscríbete directamente en uno de nuestros cursos de nivel Principiantes (A1.1).

Si ya cuentas con conocimientos de francés puedes presentar el test de orientación (gratuito). Este test consta de dos partes, una escrita y una oral, y nos permitirá identificar tus fortalezas y necesidades lingüísticas con el fin de orientarte en el curso más apropiado para ti.

TEST EN LÍNEA
Tiempo estimado: 20 - 30 minutos

COMIENZA TU TEST EN LÍNEA

Por favor, selecciona tu sede más cercana y déjanos tus datos de contacto:

Tu resultado:
Principalmente
Nombre (requerido):
Apellido (requerido):
Correo electrónico(requerido):
Teléfono:
Sede de la Alianza más cercana:
Sede Centro

Test de orientación

Selecciona tu nivel
Por favor lee cuidadosamente antes de realizar tu selección

- Puedo presentarme y presentar a alguien. Puedo responder y hacer preguntas sobre mi familia, mis actividades de tiempo libre, etc., con frases muy sencillas.
- Puedo expresar y describir, en términos sencillos, mis experiencias, mi contexto y necesidades inmediatas.
- Puedo salir adelante frente a situaciones que pudieran presentarse durante un viaje en un lugar en donde se hable francés.
- Puedo utilizar el francés para expresarme sobre una amplia gama de temas, de forma detallada y clara, igualmente, interactuar con bastante fluidez y espontaneidad.

SIGUIENTE

Fuente: <http://www.alianzafrancesa.org.co/test-linea/>

4.3.1.1.2. Estrategia: Educar al cliente

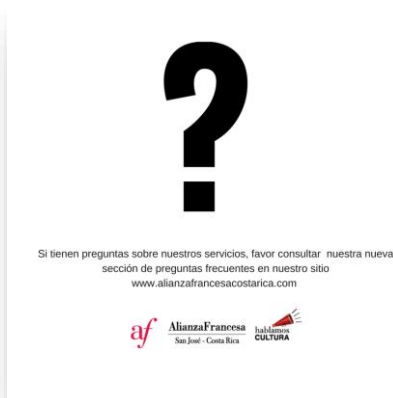
La información para guiar al usuario en la Alianza Francesa es accesible en diferentes medios y hay información que se transmite de manera informal o nace de un conocimiento que se va adquiriendo a medida que los estudiantes frecuentan con la institución. Para tratar de guiar mejor al estudiante en su experiencia y su uso en los servicios de la Alianza Francesa, se propone crear, en el sitio web, una sección de “Preguntas frecuentes” en donde se guíe al usuario con las informaciones siguientes:

- ¿Cómo puedo consultar mis notas?
- ¿Qué hago si falté a un examen?
- ¿Qué hago si tengo que ausentarme?
- ¿Cómo solicito una certificación de notas?
- ¿Qué examen puedo presentar para certificar mi nivel de francés?
- Quiero viajar a Francia y estudiar francés, ¿quién me puede ayudar?
- ¿Quiero practicar más mi francés fuera de las clases?

- ¿Cómo me entero de la programación cultural?

Se propone, además, reforzar la comunicación sobre esa nueva sección tanto en la página de Facebook como en las aulas de clase con una atractiva forma gráfica (figura 9).

Figura 9. Ejemplo de diseño “Preguntas frecuentes”



Fuente: Elaboración propia

Adicional a la ampliación de la gama de producto, la mejora en los servicios complementarios permite agregar valor al servicio entregado.

4.3.2. Precio

El elemento de precio es un elemento fundamental de la mezcla de mercadeo y debe estar en correlación a la percepción de sus clientes.

4.3.2.1. Estrategia

Según los resultados del capítulo anterior se pudo observar un desfase en la percepción del valor de los servicios de Alianza Francesa. La estrategia del plan gira alrededor de dos objetivos: administrar la demanda y aumentar el valor percibido del servicio para los clientes.

4.3.2.2. Estrategia de fijación de precio

Como lo vimos el precio de la Alianza Francesa está por encima de su competidor directo (UCR), pero se encuentra en el promedio de sus equivalentes y otras instituciones culturales de enseñanza (Centro de Estudios brasileños, Dante Alighieri, Goethe Institut). Por la fuerte diferenciación que tiene y su imagen de marca, no se aconseja bajar los precios, porque podría dañar su imagen asociándose este hecho a calidad menor. Sin embargo, se recomienda

cambiar las modalidades de pago con el fin de aumentar el valor percibido y tener una mejor aceptación del precio:

- Precio mensual para modalidad regular

Para los cursos que duren tres meses se recomienda permitir el cobro y comunicar el precio de una manera mensual, con un precio recomendado de 60.000 colones y así proponer un descuento del 5% si se cancelan las tres mensualidades al contado. No representa costos extra para la institución, pero sí permite, al nivel de comunicación, bajar el precio psicológico aceptable por parte de los clientes.

4.3.2.3. Estrategia de administración de la demanda: desarrollar cercos tarifarios

El desarrollo de cercos tarifarios permite diferenciar el precio según los segmentos, además, es una herramienta para la institución para poder administrar la demanda. La actividad de la Alianza Francesa es una actividad de ocio, que la gente hace durante su tiempo libre. Por lo tanto, hay elementos que influyen sobre la disponibilidad y la demanda: los horarios de trabajo y las vacaciones.

La Alianza Francesa sufre temporadas bajas con una baja de su matrícula en los meses de enero y julio que son de baja frecuentación por las vacaciones escolares en Costa Rica. Además, por las características de su público, la institución tiene tope de frecuencia los sábados en la mañana y en las noches entre semana. Las mañanas y tardes entre semana son periodos de baja frecuentación de la institución.

Se propone implementar los cercos tarifarios siguientes para administrar la demanda e influir sobre la frecuentación:

4.3.2.3.2. Abandono en los tres primeros niveles

La institución reconoce su mayor pérdida en los tres primeros niveles. En 2016, perdió alrededor del 20% de sus estudiantes del primer y segundo nivel (Pierre Mateo, director de la institución, comunicación personal 14 de enero del 2017).

- **Ofrecer un descuento para incentivar la matrícula en los tres primeros niveles**

Si el estudiante se matricula de una manera seguida en los tres primeros niveles, tendrá un descuento en el siguiente nivel. Se comunicará ese descuento bajo 1,2,3 Soleil (equivalente al juego para niños *1.2.3 Queso* en Costa Rica).

Figura 10. Ejemplo de diseño “1 2 3 soleil”



Fuente: Elaboración propia

Se le ofrecerá un descuento del 20% sobre el valor del tercer módulo. Con esa promoción se espera reducir la mitad de la deserción en los tres primeros niveles y así aumentar la tasa de retención de los estudiantes. Se planea un aumento de 50 inscripciones anuales, que generaría una ganancia de 2.700.000³ colones para la institución.

4.3.2.3.3. Temporadas bajas:

Los periodos de baja frecuentación se reparten de la manera siguiente:

- Mes de enero: las inscripciones son muy bajas: alrededor de 90 inscripciones contra más de 500 en sesiones regulares.
- Segunda sesión del año: durante el segundo periodo del año (mayo-setiembre) la institución pierde un promedio de -15% en sus inscripciones (Pierre Mateo, director de la institución, comunicación personal 14 de enero del 2017), en comparación al primer periodo del año (febrero-mayo).
- Horarios de la mañana entre semana: los cursos propuestos tienen dificultades para encontrar un cupo mínimo para que su apertura sea viable.

Para administrar la demanda y aumentar las ventas se proponen los siguientes cercos tarifarios.

³ Estimación de ganancia restando el descuento propuesto sobre una base de 100 inscripciones.

- **Matrícula anual gratis:**

Se propone no cobrar la matrícula anual a los nuevos estudiantes que se matriculen durante la sesión de verano (mes de enero) y la segunda sesión del año, para incentivar la matrícula en los periodos más bajos del año (figura 11).

Figura 11. Ejemplo de diseño “Matrícula gratis”



Fuente: Elaboración propia

La promoción de matrícula gratuita permite empujar las ventas para atraer en esas temporadas de baja matrícula.

- **Descuento “couche-tard & lève-tôt” semanal mañanero y noche**

Se propone aplicar un descuento en los cursos propuestos entre semana en la mañana y en la noche con una comunicación que gira alrededor de la expresión “couche-tard” (personas que se acuestan tarde) y “lève-tôt” (personas que madrugan).

Figura 12. Ejemplo de diseño “couche-tard & lève-tôt”



Fuente: Elaboración propia

Se propone un descuento del descuento del 10% sobre el valor del curso para poder llenar los horarios de la mañana y noche entre semana.

4.3.2.4. Estrategia de disminución de costos no monetarios

Además, con el fin de aumentar el valor percibido del servicio, la institución debe tomar en cuenta los costos no monetarios en los cuales incurren los clientes:

- Costo de tiempo
- Costos sensoriales

Se detallan a continuación los siguientes planes.

4.3.2.4.1. Disminuir costos de tiempo

Para mejorar los tiempos de entrega e evitar fallos a nivel de espera, se recomienda:

- **Implementar el pago en línea**

Se aconseja integrar, en el sitio web, la posibilidad de inscripción y pago en línea; esto reduciría considerablemente el tiempo de espera las semanas antes de ingreso a clase. Además, es una facilidad adicional para los clientes no tener que desplazarse antes de la primera clase a la institución. De esa manera se reducen los costos de tiempo y costos físicos (desplazamiento hasta la sede). La integración se puede hacer con el mismo proveedor del *software* de inscripción que tiene actualmente la institución por un costo de 1500 dólares anuales y 1500 dólares de implementación.

- **Formación del personal y procesos**

Se recomienda redactar un libreto de atención al público con un guion detallado, paso a paso, de atención directa al público, sea por teléfono y/o personalmente. De ese modo, se estandariza la atención al público fortaleciendo, al mismo tiempo, una cultura institucional y, además, se genera eficiencia en el manejo del tiempo.

4.3.2.4.2. Disminuir costos sensoriales

Las instalaciones, según la investigación, no se valoran de una manera muy satisfactoria. La expectativa de los clientes es mayor al servicio entregado; por lo tanto, se deben renovar y remodelar las instalaciones, así como modernizar los equipos disponibles.

- **Remodelar el espacio de atención al público en la sede de B°Amón**

El espacio actual de atención al público no favorece una experiencia agradable de los clientes, porque no cuenta con un espacio de espera cómodo (figura 13); además, el contacto visual con el personal se dificulta por el mobiliario y el equipo de cómputo, reduciendo el nivel de interacción. La distribución del espacio no invita a pasar, debido al poco espacio entre la entrada y el mueble de recepción y es un espacio muy frontal. Por lo tanto, se propone (figura 14):

- Modificar la distribución para tener un espacio más redondo
- Cambiar el mobiliario para permitir un mejor flujo
- Adquirir sillones más cómodos
- Crear un espacio de espera con mesa baja, revistas de libre acceso

Figura 13. Foto: espacio actual-sede B°Amón



Fuente: Elaboración propia

Figura 14. Foto: propuesta de modernización



Fuente: <https://fr.pinterest.com/explore/salle-d'attente-bureau-958291650390/>

Los costos de las remodelaciones son detallados en el presupuesto al final del capítulo.

4.3.3. Plaza

La ubicación de las sedes no está muy bien evaluada, solo obtiene el 44% del puntaje más alto en la encuesta. Sin embargo, por la situación económica actual no se recomienda incurrir en una inversión adicional para abrir otra sede. Sin embargo, se propone, mediante el desarrollo de productos y modalidades a distancia, reducir la insatisfacción de la gente a la cual se le dificulta llegar hasta las instalaciones actuales de la Alianza Francesa, proponiendo alternativas.

4.3.4. Procesos

Como pudimos ver en el diagrama de flujo en el capítulo anterior, existen riesgos de fallos en la entrega del servicio y riesgos de espera. Como mencionamos arriba -en la parte de disminución de costos no monetarios-, establecer protocolos y sistematizar los procesos de pago y matrícula mediante sistemas de información (plataforma, formulario en línea) forman parte de este plan para aumentar el valor del servicio entregado. Además, la capacitación del personal detallado en ese mismo capítulo (p. 117) viene a completar la estrategia para mejorar la eficiencia a nivel de entrega del servicio.

4.3.5. Entorno físico

Las instalaciones de la Alianza Francesa se juzgaron como el punto menos satisfactorio en la encuesta. Adicional a las renovaciones preconizadas para disminuir costos psicológicos en la parte de la mezcla de mercadeo del precio, se recomienda visibilizar los servicios para el público y mejorar la experiencia del cliente.

4.3.5.1. Estrategia: mejorar la estadía de los usuarios

La estrategia propuesta para las instalaciones se enfoca a mejorar la experiencia de los usuarios de la institución, mejorando su estadía al procurar una sensación agradable cuando visitan y permanecen en la institución. Se propone renovar y modernizar los equipos en las aulas de clase y espacios comunes, así como mejorar el entorno global para facilitar la orientación de los usuarios dentro de las instalaciones tanto a nivel físico (señalización) como humano (identificación del personal).

4.3.5.1.2. Modernizar los salones de clase

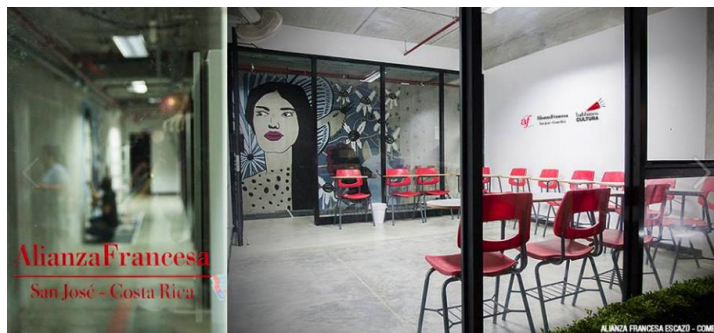
Los salones de clase en los centros de B° Amón y de La Sabana cuentan con mobiliario anticuado y no hay suficientes equipos de pantallas interactivas o de pantallas (figura 15).

Figura 15. Foto de una aula de la Sede Amón- Aula actual



Fuente: Elaboración propia

Figura 16. Foto de un aula en el anexo de Escazú. Sede Escazú- Propuesta de modernización



Fuente: Elaboración propia

Se debe modernizar y renovar los salones con la adquisición de un nuevo mobiliario, decoración y equipos (presupuesto detallado al final del capítulo) como se muestra en la foto de los espacios de la sede de Escazú:

- Pupitres modernos
- Pantallas interactivas
- Espacio para pegar en el aula trabajos de los estudiantes
- Mapa de Francia

4.3.5.1.3. Remodelar el espacio común de B°Amón

El espacio actual es poco acogedor por el mobiliario y los colores escogidos (grises y muebles metálicos, piso de cerámica verde); además, no cuenta con suficiente espacio para que los estudiantes se puedan sentar (figura 17).

Se recomienda:

- Pintar de blanco la estructura metálica gris
- Cambiar el piso por un piso laminado de madera de alto tránsito
- Adquirir nuevos muebles modulares que puedan ser manipulados por el mismo público en diferentes posiciones (figura 18)

Figura 17. Foto: situación actual del espacio común



Fuente: elaboración propia

Figura 18. Ejemplo de muebles (Matali Crasset design)



Fuente: <http://elcomercio.pe/casa-y-mas/ideas-y-diseno/estos-muebles-puedes-armar-y-desarmar-tu-antojo-noticia-1805331>

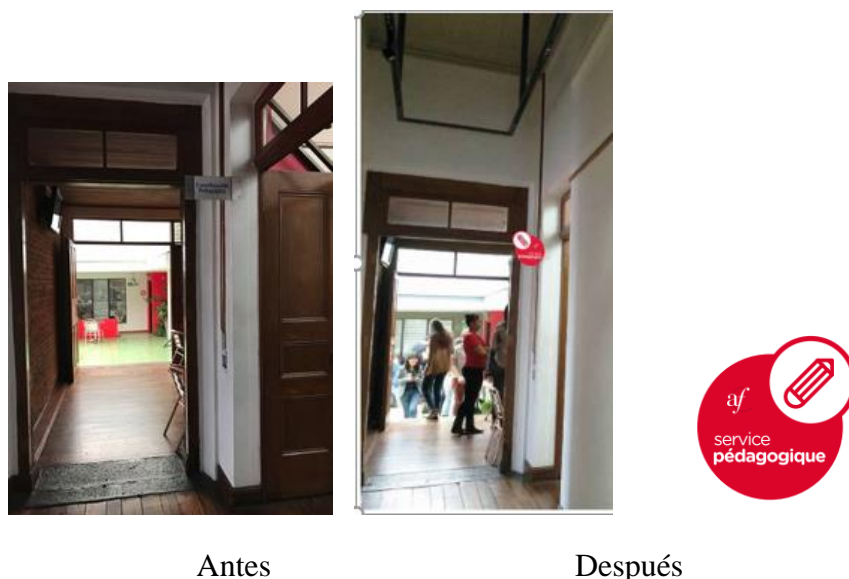
Los planes recomendados al nivel de comunicación de precio, modalidades de pago, desarrollo de cercos tarifarios, así como la disminución de los costos no monetarios deben participar en el aumento de ventas y participar en la retención de los clientes, aumentando la recompra del servicio.

4.3.5.1.4. Señalización

La señalización está desactualizada y falta información en la sede principal de B° Amón y en la sede de La Sabana; principalmente los salones de clases no están bien indicados.

Se propone rediseñar la señalización actual para completar la falta de información y aprovechar para modernizar la presentación (figura 19).

Figura 19. Señalización



Fuente: Elaboración propia

Se propone una rotulación que vaya con el libro de marca e imagen institucional de la Alianza Francesa y con el color rojo, para que se distinga bien al visitar las instalaciones, pues es un color que llama la atención.

4.3.5.1.5. Música

Para procurar una experiencia más agradable a los clientes, se propone poner música en los espacios comunes siguientes:

- Pasillos
- Recepción
- Baños

El tipo de música será música francesa variada de todas las épocas. Se recomienda identificar listas afines en la aplicación Spotify⁴ y afiliarse al servicio Premium, que tiene un costo mensual de diez dólares.

⁴ Recomendaciones en Spotify: “french playlist”, “french touch”

4.3.5.1.6. Identificación del personal

El personal de la Alianza no cuenta con ningún tipo de identificación, no tiene uniforme ni signos distintivos para que el público pueda reconocer quien trabaja en la institución o quien es estudiante. Se propone a la institución diseñar pines para el personal, para que sea más fácil para los clientes identificar a los colaboradores de la institución y solicitar ayuda. Se propone un diseño de un pin afín con la misión de la Alianza Francesa y su identidad de marca (figura 20).

Figura 20. Ejemplo de pines



Fuente: Elaboración propia

Procurar una experiencia agradable a nivel de las instalaciones es indispensable por la alta frecuentación de los usuarios en la institución (varias horas por semana). El plan pretende agregar valor y aumentar la percepción del servicio entregado.

4.3.6. Personal

Por la naturaleza de su actividad, el proceso de entrega del servicio es de alto contacto. La atención y los esfuerzos de la gerencia deben enfocarse sobre los medios y estrategias para entregar más valor en la experiencia del cliente en la institución. El servicio se construye principalmente en una relación de interacción entre los docentes (clientes internos) y los estudiantes (clientes externos), por lo que los procesos y la capacitación son los dos puntos detallados abajo.

4.3.6.1. Estrategia: Innovar en proceso de reclutamiento

El proceso de reclutamiento es clásico: se compone de la difusión de un anuncio con la descripción del puesto, la selección de los candidatos más afines con el puesto según el

currículo recibido y, seguidamente, una entrevista con la dirección y el encargado de servicio correspondiente.

4.3.6.1.2. LinkedIn

Se recomienda a la Alianza Francesa crear un perfil en LinkedIn que le permita actualizar sus redes profesionales y tener contactos con candidatos potenciales cuando se necesite, para así tener una base de datos actualizada.

4.3.6.1.3. Incluir visita de las instalaciones

Cuando se trata de reclutamiento en el cual el candidato se presenta a las instalaciones, se recomienda darle una visita guiada a la institución y observar su comportamiento hacia las personas y quizás futuros colegas para poder medir la personalidad y su futura integración al equipo.

4.3.6.1.4. Compartir una comida

Cambiar el lugar y modalidad de la entrevista o extenderla con una invitación a compartir un almuerzo permite a los reclutadores discernir las habilidades blandas necesarias para los puestos y trabajo en equipo.

4.3.6.2. *Armonizar las prácticas*

La institución cuenta con varias herramientas y soportes para el equipo docente: programa de clase, plataforma colaborativa con recursos, evaluaciones del aprendizaje, protocolo de observación de clase, capacitación. El personal docente tiene recursos para dirigir y entregar un servicio al nivel de enseñanza del idioma; sin embargo, no se integran al nivel institucional, el manejo y expectativas en cuanto a las habilidades blandas del equipo.

4.3.6.2.2. Protocolo de atención al cliente

Se recomienda establecer con el equipo docente un protocolo de entrega del servicio para poder educar a los clientes en cuanto a la metodología aplicada en la institución y, también, para evitar mucha heterogeneidad entre los docentes.

Se propone el esquema siguiente para cada lección:

- Saludar, invitar a sentarse
- Solicitar un dato interesante a los estudiantes (por ejemplo: noticia que quieran compartir con el resto de la clase)

- Explicitar los objetivos y tiempo de la lección
- Lección
- Finalizar la lección resumiendo lo visto
- Anunciar los objetivos de la próxima clase
- Hacer una recomendación de algún material de interés (canción, artículo, video, evento)
- Despedirse

El hecho de armonizar las prácticas permite al público acostumbrarse a una metodología de enseñanza; no obstante, se debe dejar al personal docente una flexibilidad para que la experiencia con cada uno sea un reflejo de una pluralidad de estilos.

4.3.6.3. Motivación del equipo docente

La motivación del equipo es central en cualquier empresa. Por la naturaleza de las interacciones en un servicio como el de enseñanza, es imprescindible poder contar con un personal feliz que quiera transmitir más que un idioma, una experiencia a los estudiantes. El trabajo de un docente es muy solitario; el profesor está solo en su clase y, en general, prepara sus lecciones también de una manera independiente. Por lo tanto, es importante abrir momentos de trabajo en equipo. Se propone:

- **Organizar capacitaciones regulares para actualizar las prácticas**

Como se subrayó en la investigación, la institución debe modernizarse e innovar. Para lograr ese objetivo el equipo docente debe contar con las herramientas para poder integrar en sus prácticas de enseñanza las nuevas tecnologías. Se planean 5 capacitaciones de 4 horas anuales cada una, por un total de 20 horas, con las temáticas siguientes:

- Usos didácticos del celular en clase (Apps...)
- Redes sociales y enseñanza del francés
- Los “Serious game” y sus usos en clase
- Web, Podcasts, Blogs: encontrar recursos pertinentes

- Diseñar actividades para pantallas interactivas

- **Implementar observaciones entre docentes**

Se recomienda solicitar a los docentes asistir a una hora de clase de uno de sus colegas durante el año. Se solicita, a final de la observación, apuntar en un espacio colaborativo (<https://padlet.com>) los tres puntos que le llamaron la atención. Ese espacio estará accesible a todo el equipo docente y cada uno podrá leer la experiencia del otro. De esa manera, se crea un espacio de intercambio y de “aulas abiertas” para inspirarse y renovar sus prácticas. L

a capacitación continua para renovar las prácticas y los intercambios de experiencias son dos puntos esenciales para adaptarse al público joven que recibe la institución.

3.2.7 Promoción

A nivel de promoción, es sumamente importante, para que la institución pueda retener su público e incentivar la recompra de su servicio, aumentar los beneficios directos a su público y poder proveer pruebas de su actividad. Como hemos mencionado anteriormente, tratándose de una actividad de servicio es imprescindible que la institución entregue más pruebas de los atributos de su servicio.

4.3.7.1.Estrategia: mejorar la fidelización de los estudiantes

La estrategia propuesta tiene como meta mejorar la fidelización de los estudiantes mediante el aumento de los beneficios para dicho grupo. Así, se logra una alta tasa de satisfacción que incentiva la recompra del servicio.

4.3.7.1.1. Alianzas estratégicas

Con el fin de mejorar los beneficios de los clientes, se propone desarrollar la Red “Le Petit plus”, que ofrece a los portadores del carné de estudiante de la Alianza Francesa un descuento en los comercios afiliados. A cambio la Alianza Francesa hace la difusión en sus redes sociales y sitio web del comercio. Se propone ampliar ese tipo de alianza con comercios afines a los centros de interés de los estudiantes⁵ y a las zonas geográficas de residencia de los estudiantes.

⁵ Cf anexos (lista adjunta en anexos con propuestas de comercios).

Además, se propone un cambio en la comunicación, para divulgar esos beneficios de una manera más eficaz. La comunicación actual pasa casi exclusivamente por la red social Facebook.

Figura 21. Ejemplo de publicaciones



Fuente: Pagina Facebook de la Alianza Francesa de Costa Rica

Se propone para aumentar la visibilidad de los beneficios y despertar el interés de los clientes, dando a conocer más el programa:

- Relanzar el concepto del “petit plus” explicando la expresión idiomática. “*Le petit plus qui fait la différence*” es una expresión que se usa en Francia para el pequeño detalle que marca la diferencia. Se recomienda enfocar el mensaje en **“Le petit plus de l’Alliance” es un pequeño detalle para vos.**
- Se propone hacer un cambio de imagen para el relanzamiento del programa instalando cajas de regalos grandes en cada recepción de cada sede.
 - A dentro de esas cajas se dispondrán los folletos con los comercios afiliados
 - Se informará en un *mailing* a los estudiantes de la base de datos con el título “*un petit plus pour toi*” de parte de la Alianza Francesa.
 - Además, se planea hacer una serie de *posts* de contenido para cada negocio (figura 22).

Se recomienda hacer *posts* en Facebook agregando siempre un contenido didáctico afín con el comercio y relacionado con Francia, no solo publicar el descuento para lograr mayor alcance e interés entre el público.

Se recomienda trabajar las publicaciones también relacionándolas con el calendario costarricense, y fechas importantes (día de la madre, vacaciones, días festivos)

Figura 22. Ejemplo de post “le petit plus”



Fuente:elaboración propia

4.3.7.1.2. Fidelización de los estudiantes: adaptar eventos culturales

Según la encuesta, la calificación de los eventos culturales obtiene solo 56% del puntaje más alto en cuanto a la satisfacción, lo que significa que los estudiantes tienen expectativas más altas en cuanto a los eventos culturales organizados. Con el fin de procurar una experiencia agradable al cliente, se recomienda enfocar la programación en los centros de interés de los estudiantes y se propone crear espacios cuya meta sea favorecer la convivencia y reforzar el sentimiento de comunidad entre los estudiantes. Se planea dedicar dos mini-eventos al año para los estudiantes como parte de la fidelización de los mismos.

- **Dites “cheese”**

La expresión “cheese” se usa en Francia para que la gente sonría en una foto. En cada sede, durante una semana se solicitará a los encargados de atención al cliente repartir un pedazo de queso a cambio de una foto con la sonrisa de los estudiantes tomada de la webcam que tienen instalada en la computadora. Una vez tomada la foto, el personal de la Alianza Francesa entregará un pedazo de queso agradeciendo la participación con la explicación de la expresión “cheese”.

No se hará comunicación previa, sino que cuando pasen a la recepción solo habrá una pancarta gigante y muy llamativa diciendo **“dites cheese”** (figura 23). Al finalizar la dinámica se hará un *post* en redes sociales con las fotos de los participantes.

Figura 23. ejemplo de pancarta “dites cheese”



Fuente: elaboración propia

- **Tour de France**

El tour de France es un evento emblemático en Francia y muy representativo. Se propone instalar una bicicleta estacionaria durante las fechas del tour de France en un espacio común de la Alianza e invitar a los estudiantes a hacer un poco de bicicleta. Habrá una pancarta diciendo “*quelques coups de pédales pour le maillot jaune*” (figura 24) y botellas de agua para la hidratación. A la par se instalará video de etapas del Tour de France con una selección enseñando los paisajes de Francia.

La bicicleta estará equipada un contador de kilómetros. Cada cinco kilómetros se escucharán gritos, aplausos y llegará una persona a entregar al participante “le maillot jaune”, una camiseta amarilla con logo de la Alianza Francesa. Se tomará una foto con el ganador de la etapa y las fotos de los ganadores se difundirán en redes sociales con el *hashtag*: #maillotjaune #alianzafrancesacostarica

Figura 24. Ejemplo de pancarta “maillot jaune”

**“quelques coups de
pédales pour le maillot
jaune”**



Fuente: elaboración propia

4.3.7.2. Entregar pruebas del servicio

Como se comentó en los factores de éxito, al tratarse de un servicio intangible, la Alianza Francesa debe enfocarse en entregar pruebas de su servicio a sus clientes para que puedan tener confianza en la adquisición del mismo. Para esa entrega de pruebas, se propone lo siguiente:

- **En clase**

Se planea recurrir a la aplicación Facebook live para postear momentos de clase a lo largo del año y mostrar un poco lo que es la vida en clase con los diferentes segmentos: adultos, jóvenes, niños. El hecho de mostrar y abrir la clase permite entregar una prueba a los futuros clientes de lo que les espera, es decir, lo que sucede en clase.

- **Conociéndonos**

Para que los clientes se representen el servicio, se dará a conocer más el personal docente, el que tiene el contacto más alto con los estudiantes. Se hará una campaña de difusión de los retratos del equipo. Se imprimirán carteles (figura 25) para una exposición temporal en las sedes y se difundirán también en las redes sociales.

Figura 25. Ejemplo de cartel “conociéndonos”



Fuente: elaboración propia

- Je me souviens

Se solicitará la participación de los estudiantes actuales para que nos cuenten su mejor recuerdo de su experiencia en la Alianza Francesa. Se les solicitará empezar con la frase “je me souviens” (Recuerdo...) y será la ocasión de un trabajo en clase para los grupos que están estudiando los tiempos del pasado. Para poder recuperar esos testimonios se le solicitará la colaboración a los docentes para que se posteen los trabajos en Instagram con el *hashtag*: #jemesouviens #alianzafrancesacostarica. Para los grupos que participen se regalará una botella de vino al grupo y al docente para compartir en clase.

La estrategia de promoción se complementa con la propuesta de comunicación detallada en la propuesta de comunicación integrada de mercadeo.

4.3.8. Comunicación Integrada de Mercadeo (CIM)

La comunicación integrada de mercadeo (CIM) tiene como especificidad centrarse en los consumidores para poder generar una comunicación integral hacia no solamente un público externo, sino también interno. Las redes sociales cambiaron el tipo de comunicación y los usuarios esperan una relación de intercambio de igual a igual con las marcas y de dialogo real. Las mismas personas se volvieron medios de comunicación en sí.

El esfuerzo de la institución debe enfocarse no solo en generar y difundir mensajes en los medios adecuados, sino también en crear una metodología de trabajo (generar un tono editorial, carta gráfica, redes sociales) para poder transmitir la esencia de la marca y comunicar sobre lo que hace la institución: “enseñar”, por lo que se debe reflejar eso en su misma comunicación.

4.3.8.1.Estrategia

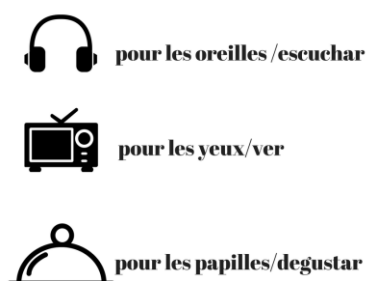
Como lo subrayan los resultados de la investigación, en cuanto a las prácticas de medios de comunicación del público de la Alianza Francesa, los medios de predilección son los medios digitales. Por lo tanto, la estrategia propuesta se fundamenta exclusivamente en esos medios. Así las cosas, se notó que la publicidad de la Alianza tiene una baja recordación entre los clientes por lo que la estrategia será doble: ampliar el alcance y aumentar la recordación de la comunicación de la institución.

4.3.8.1.1. Aumentar alcance de comunicación

Para aumentar el alcance de la comunicación se recomienda unificar los diferentes medios de comunicación y definir rúbricas comunes entre el sitio web, redes sociales y los otros soportes de comunicación (en las instalaciones) para potenciar los esfuerzos de comunicación que hace cada servicio: mercadeo, comunicación, cultura y mediateca. Se propone inspirarse en la presentación por los “sentidos” (oir, ver...) presente en el sitio web para declinarlos en los soportes de comunicación y apegarse a la experiencia integral que quiere compartir la institución con la enseñanza del francés presente en su esencia de marca “hablamos cultura”.

Se propone conservar tres sentidos: oír, ver, degustar, que reagrupan la mayoría de las necesidades de comunicación de la institución. Así, se propone desarrollar un ícono (figura 26) para ayudar a los usuarios a identificar el tipo de mensaje:

Figura 26. Propuesta de íconos



Fuente: elaboración propia

Además, para más visibilidad se recomienda poner un título al inicio de los *posts* de Facebook para aumentar el alcance (figura 27). Además de los rubros propuestos, se agregarán los siguientes.

- **Pour un petit plus** (para promocionar los beneficios de los comercios afiliados)
- **Pour apprendre** / “Aprender” para comunicar sobre los productos de enseñanza

Si hubiera necesidad de complementar y agregar categorías, se recomienda siempre conservar la misma estructura “Pour....”.

De esa manera, se propone para complementar y reforzar la experiencia, desarrollar, en las publicaciones del sitio web o en las redes sociales (Facebook), contenidos para poder generar más *engagement* de parte de los usuarios. Los usuarios de la Alianza deben poder aprender y descubrir algo del ambiente francés, del idioma y/o de la cultura.

Figura 27. Propuesta de Post para Facebook



Fuente: elaboración propia

Además, se debe definir los soportes de comunicación para poder ganar en eficiencia y en visitación. Se propone a la institución el uso siguiente de sus herramientas digitales:

- Sitio web: información detallada sobre la institución, funcionamiento y productos (desarrollar también venta en línea).
- Facebook: anunciar los eventos, promocionar los productos, generar contenidos didácticos.
- Twitter: el uso de twitter para la institución deberá ser una fuente para dialogar con sus usuarios. Se recomienda publicar sobre los eventos culturales en el momento y generar conversación con los *followers*.

- Instagram: la red social Instagram se enfoca en difundir fotos o videos y es una manera para la institución de entregar pruebas a su comunidad y compartir de una manera muy eficiente la experiencia del servicio.
- Youtube: el canal de Youtube viene a complementar los medios para la entrega de pruebas del servicio y también para la promoción de los productos.

La frecuencia de publicaciones debería ser semanal en el sitio web y diaria en Facebook y Twitter.

4.3.8.2. Plan de Publicidad

4.3.8.2.1. Estrategia

A nivel de publicidad, la estrategia de comunicación se enfoca esencialmente en los usos de medios digitales para lanzar los nuevos productos, se recomienda concentrar cada campaña en un periodo de un mes para concentrar la información y así aumentar la recordación. La estrategia de publicidad se apeg a la realidad económica de la institución y al presupuesto dedicado por la institución.

4.3.8.2.2. Producto “ici&là”

- **Dinámica en Instagram:**

Para iniciar la campaña de publicidad se planea crear expectativas en las redes sociales, lanzado una dinámica participativa en Instagram que será anunciada en Facebook, Twitter y el sitio web (figura 28). La dinámica será: tomarse en foto en un lugar donde a uno le gustaría aprender francés y postearla en Instagram con #ici&la #alianzafrancesacostarica. La foto que recibe más likes gana una botella de vino francés. El hecho de activar la participación de los usuarios permite prepararles para recibir la información y aumentar la recordación del nuevo producto.

Figura 28. Propuesta de Post para campaña “ici&là”



Fuente: elaboración propia

- **Afiches en sedes**

Además, en las sedes de la Alianza Francesas, se pondrán afiches para anunciar la dinámica e incentivar la participación (figura 28). Se planea imprimir diez afiches para los espacios comunes y de atención al público.

- **Facebook Ads**

Una semana después de la dinámica en Instagram se difundirá cuatro anuncios en Facebook pagados por un valor de cinco dólares cada uno para un total de veinte dólares. Se seleccionará una zona amplia geográficamente en Costa Rica y un rango de edad de 18 a 50 años para lanzar propiamente el producto “ici&là” detallado en la parte “producto” de ese capítulo.

4.3.8.2.3. Producto curso de 6 horas

Para lanzar publicidad del nuevo producto de 6 horas se centrará la comunicación sobre el ritmo con el ícono de un corazón y de la frecuencia cardiaca (figura 29).

- **Facebook ads**

Se pagarán cuatro anuncios en Facebook por un valor de seis dólares cada uno para un total de veinticuatro dólares. Se seleccionará una zona específica de la GAM y un rango de edad de 18 a 40 años.

Figura 29. Propuesta de Post para campaña curso de 6 horas



Fuente: elaboración propia

- **Publicidad interna**

Se colgarán corazones impresos con el mismo diseño de un tamaño de 50 cm X 50 cm en todas las aulas de clase y en los espacios comunes de cada sede para aumentar la visibilidad y favorecer la publicidad de boca en boca.

- **Banner exterior**

Se imprimirá un banner con el nuevo curso que se instalará en la sede de Barrio Amón sobre la Avenida 7, que tiene una visitación de 100.000 vehículos semanales como se señala en la foto abajo (figura 30).

Figura 30. Fachada de la sede de Barrio Amón



Fuente: imagen propia

4.3.8.2.4. Petit-déjeuner en français

Para lanzar el nuevo producto francés y el desayuno, la comunicación se apoyará en las redes sociales de Saúl Bistró con el cual la institución se alía para desarrollar ese nuevo producto. Se desarrollará una campaña en conjunto con Saúl Bistró para ampliar el alcance de la comunicación y la penetración de mercado.

- **Facebook**

Para anunciar la novedad se lanzará un concurso en Facebook para ganarse un desayuno para 2 personas en Saúl Bistró. Para participar solo se solicitará compartir y etiquetar la persona con la cual quiere compartir su desayuno. Se comunicará de la siguiente manera (figura 31:

Figura 31. Anuncio para anunciar concurso de “petit-dejeuner en français”



Fuente: Elaboración propia

- **Facebook ads**

Se pagarán cuatro anuncios en Facebook por un valor de seis dólares cada uno para un total de veinticuatro dólares. Se seleccionará una zona específica de la GAM y un rango de edad de 18 a 50 años.

- **Presencia en blog**

Para anunciar ese producto se planea tener presencia en un blog de gastronomía y lifestyle mediante un artículo en el blog “Hopeful Outsiders”, dirigida a una audiencia femenina. La

presencia mediante el artículo se negociará contra una beca de un módulo para la autora del blog.

4.3.8.2.5. Promoción de ventas

Las promociones de ventas siguen el mismo lineamiento que el resto de la comunicación. Se trata de informar no sólo del beneficio sino de transmitir algún conocimiento sobre el idioma o cultura francesa con una campaña y nombre en francés (1 2 3 soleil, Bon voyage, Couche tard & lève tôt). Los descuentos y cercos tarifarios detallados en la parte de precio seguirán la misma estrategia de publicidad

- Facebook Ads

Se pagarán publicidad en Facebook para anunciar el beneficio. Se planean cuatro anuncios por descuento por un total de doce anuncios.

- Presencia en puntos de ventas

Se planea la impresión de doscientos folletos para cada descuento (seiscientos en total), para poner a disposición en cada sede con el diseño y una traducción de la explicación de la expresión en el verso del *flyer*.

Figura 32. Folletos descuento



Ejemplo de *flyer*: elaboración propia

Se colgarán también afiches en las recepciones de cada sede en lugares donde se realizan las inscripciones y pagos así como en las aulas de clase. Serán en total treinta afiches por campaña de promoción de ventas para un total de noventa afiches.

- Mailing

Se completará el plan de comunicación de los descuentos con envíos de correos electrónicos a las bases de datos de la institución.

El plan de comunicación integrado de mercado permite ampliar el alcance y aumentar la recordación de la comunicación de la institución.

4.4. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO

Abajo se presenta el presupuesto global del plan de mercadeo según los diferentes puntos de la mezcla de mercadeo detallados en ese capítulo. El presupuesto se diseñó con base en cotizaciones reales y a precios de los proveedores actuales de la Alianza Francesa, en adecuación con la capacidad financiera de la institución. Además, se agregó una columna “detalles” con recomendaciones para bajar los costos o que no genere salida de efectivo.

Es importante subrayar que el presupuesto de comunicación es congruente con los gastos mencionados por el director de la institución en el capítulo 2.

El presupuesto más importante son los trabajos de remodelaciones y modernización de la institución que representan una inversión fuerte en activos. El rubro de modernización de las aulas con mobiliario y pantallas es uno de los más importantes, porque representa más de 17 millones de colones. Lo que se recomienda a la institución es planear la modernización en 3 años, lo que representa a nivel presupuestario un gasto de casi 6 millones anuales.

Tabla 3. Presupuesto Plan de mercadeo

FIDELIZACIÓN Y EDUCACIÓN DEL CLIENTE	P	Q	Total	detalles
Petit plus				
impresión de folletos disponibles en recepción/espacios comunes en caja de regalos	800.00	200	160,000.00	
caja regalo	2,000.00	3	6,000.00	
afiches	8,500.00			
Carteles equipos docente				
producción fotos y edición	500,000.00	1	500,000.00	<i>intercambio de servicios contra una beca</i>
impresión	2,000.00	25	50,000.00	
test en línea				
concepción del <i>test</i>	50,000.00	1	50,000.00	
puesta en línea	50,000.00	1	50,000.00	
evento "dites cheese"				
compra queso y etiqueta queso	350,000.00			
impresión pancarta y diseño	25,000.00	3	75,000.00	
evento "maillot jaune"				
instalación y alquiler bici	250,000.00	1	250,000.00	<i>intercambio de servicios contra una beca</i>
camisetas (30 unidades)	6,000.00	30	180,000.00	

instalación sonido	45,000.00	1	45,000.00	
diseño e impresión banner	32,000.00	1	32,000.00	
botellas de agua personalizadas (50 unidades)	5,000.00	50	250,000.00	
SUBTOTAL	1,648,000.00			

PUBLICIDAD	P	Q	Total	detalles
Animación de redes y actualización del sitio				
animación de redes y actualización del sitio	135,000.00	12	1,620,000.00	<i>reclutamiento interno perfil Community manager</i>
producción de contenidos para redes sociales	216,000.00	12	2,592,000.00	<i>reclutamiento interno perfil Community manager</i>
Promoción de ventas				
Facebook ads	2,890.17	12	34,682.08	
diseño e impresión folletos	800.00	600	480,000.00	
diseño e impresión afiches	850.00	90	76,500.00	
Lanzamiento nuevos productos				
Curso "petit-dejeuner en français"				
Facebook ads	2,890.17	4	11,560.69	
concurso instagram : premio de un modulo	175,000.00	1	175,000.00	<i>no representa salida de efectivo</i>
Curso 6 horas semanal				
Facebook ads	2,890.17	4	11,560.69	

diseño e impresión afiches	850.00	10	8,500.00	
diseño e impresión banner pequeño	32,000.00	1	32,000.00	
cursos "ici et là"				
Facebook ads	2,890.17	4	11,560.69	
diseño e impresión afiches	850.00	10	8,500.00	
botella vino para ganador instagram	12,000.00	1	12,000.00	
SUBTOTAL	5,073,864.16			

PRECIO	P	Q	Total	detalles
Pago en línea				
implementación	432,690.00	1	432,690.00	
costo anual	648,000.00	1	648,000.00	
SUBTOTAL	1,080,690.00			

PRODUCTO	P	Q	Total	detalles
Cursos "ici et là"				
inversión desarrollo del producto: concepción, diseño pedagógico	500,000.00	1	500,000.00	
SUBTOTAL	500,000.00			

INSTALACIONES /PHYSICAL EVIDENCE	PU	Q	Total	detalles
Remodelación patio sede Barrio Amón				
piso madera	1,404,000.00	1	1,404,000.00	
pintura + mano de obra	550,000.00	1	550,000.00	

muebles	2,500,000.00	1	2,500,000.00	
Renovación aulas				
pantalla interactiva	1,609,500.00	5	8,047,500.00	
pupitres	43,536.00	20 2	8,794,272.00	
decoración: impresión afiches	20000	17	340,000.00	
Remodelación recepción Barrio Amón				
muebles	1,500,000.00	1	1,500,000.00	
pintura+mano de obra	250,000.00	1	250,000.00	la mano de obra puede ser recurso interno que no genere salida de efectivo
mobiliario (sillas, mesa)	2,000,000.00	1	2,000,000.00	
Señalización y rotulación de las aulas				
diseño	110,000.00	1	110,000.00	intercambio de servicios contra una beca
impresión	7,000.00	25	175,000.00	
música				
afiliación a Spotify	5,400.00	12	64,800.00	
sistema de difusión parlantes	400,000.00	1	400,000.00	
Identificación por parte de los clientes usuarios				
diseño e impresión de pins	5,000.00	40	200,000.00	
SUBTOTAL			26,335,572.00	

PERSONAL/CAPACITACIÓN	PU	Q	TOTAL	
capacitación	180,000.00	20	3,600,000.00	
pago del formador	15,000.00	20	300,000.00	
observación de clase	12,000.00	35	420,000.00	
SUBTOTAL			4,320,000.00	
TOTAL				

38,958,126.16

El plan se financia con un aumento de 125 estudiantes a razón de dos inscripciones anuales por estudiante a un precio promedio de 160.000 colones el módulo, lo que generaría 40 millones de ingresos.

El plan de mercado propuesto con base en la investigación realizada en ese trabajo provee estrategias, planes y tácticas de acciones detallados para los directivos de la Alianza Francesa de Costa Rica, para aumentar las ventas y ampliar la penetración de mercado en el país para así asegurar una sostenibilidad a la institución.

5. CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de haber descrito el contexto global de la industria en la cual se posiciona la Alianza Francesa de Costa Rica; de describir detalladamente su sector de actividad, su marco estratégico, su gama de producto; después de analizar de manera específica por medio de una investigación de campo; de haber propuesto un plan de mercadeo para aumentar las ventas y penetración de mercado de la misma se presentan a continuación, las principales conclusiones y recomendaciones.

5.1. CONCLUSIONES

- La Alianza Francesa se encuentra en un mercado en evolución; la economía del conocimiento y de la enseñanza se enfrentan a nuevos retos tecnológicos y a nuevos competidores, por lo que tienen que evolucionar hacia nuevas modalidades. En Costa Rica el francés goza de una trayectoria particular, presente desde muchos años y siendo materia de enseñanza obligatoria en los programas del Ministerio de Educación Pública. Por otro lado, a nivel de mercado laboral, el francés no se reconoce como una necesidad a nivel de habilidades de los profesionales y el aprendizaje del francés corresponde más a una actividad recreativa.
- La Alianza Francesa en Costa Rica es una asociación sin fines de lucro que pertenece a una red mundial cuya trayectoria e historia remonta a más de 130 años. Tiene un marco estratégico bien definido a través de sus misiones de enseñanza del francés y de difusión cultural. Se diferencia de los competidores por su posicionamiento cultural y su *selling line* “hablamos cultura”. Sin embargo, las ventas no crecen y la institución se enfrenta a un estancamiento de sus ventas para su producto más fuerte, que es el de las clases de grupo (cursos internos).

- La investigación de campo y el análisis permitieron identificar el perfil de los clientes, sus hábitos de compra, así como su satisfacción hacia la institución. Además, permitieron analizar el entorno competitivo y los principales competidores. La Alianza Francesa de Costa Rica goza de una imagen de marca buena, así como de un buen posicionamiento y un alto nivel de confiabilidad. El perfil de sus clientes es muy joven; esperan de la institución ese nivel de satisfacción en cuanto a modernización de las instalaciones, metodología y usos didácticos. Además, la investigación descubrió un desfase entre el servicio entregado y el valor percibido.
- El plan de mercado propuesto se enfocó en disminuir los costos percibidos y aumentar el valor del servicio entregado agregando valor en la entrega del servicio y en los servicios complementarios. El plan propuesto repone en modernizar la institución y ampliar la gama de producto para satisfacer las expectativas de sus clientes y encontrar nuevas oportunidades de mercado (nuevos productos, nuevas modalidades).

5.2. RECOMENDACIONES

Para finalizar el trabajo de investigación y, en función de lo que se pudo abordar en este trabajo final, se hace las siguientes recomendaciones a la institución:

5.2.1. Mercadeo

Se recomienda implementar el plan de mercadeo propuesto, darle seguimiento y medir los resultados para, si fuera el caso, aplicar medidas correctivas correspondientes.

5.2.2. Estrategia de fijación de precio

Al nivel de estrategias de precios, se recomienda a la institución proceder regularmente a un análisis de los costos según método ABC, que integre los costos de todas las actividades que influyen en:

- Costos directos: con salario de los docentes, fotocopias entregadas por el docente, mantenimiento de las instalaciones, servicios.

- Costos indirectos: promoción, capacitación del personal, mantenimiento de las instalaciones y equipos, pero también los servicios complementarios de cultura y mediateca.

Además, se le recomienda estar atenta a los precios de la competencia y al valor percibido por sus clientes para establecer los precios.

5.2.3. Procesos: estar atento a la satisfacción de los clientes

Para poder estar atentos a la satisfacción de las necesidades de los clientes y también para poder adaptar la estrategia de mercadeo a las evoluciones del público, se recomienda a la institución:

- Organizar *focus group*: se recomienda organizar un *focus group* una vez al año con los tres segmentos y antes de lanzar un nuevo producto. Para incentivar y retribuir la participación se podría regalar un descuento a un curso de la Alianza o bien ofrecer la matrícula.
- Medir regularmente la satisfacción mediante encuesta y cuestionario en línea.
- Realizar encuestas rápidas al azar con tres preguntas. Por ejemplo:

Según usted en la prácticas de la Alianza Francesa de Costa Rica

- ¿Qué debería mantener la institución?
- ¿Qué debería dejar de hacer?
- ¿Qué debería cambiar?
- La fuerza de la Alianza es su presencia mundial y su diversidad. Las alianzas deberían trabajar más de manera colaborativa a nivel mundial para desarrollar herramientas en común y ponerle a disposición de la red.

5.2.4. Plaza: ampliar zona geográfica

Al nivel de ubicación de sedes, la zona de Alajuela está muy poco representada entre los clientes actuales de la institución, por lo que se podría recomendar a la institución medir la pertinencia de proponer servicios en esa zona. Se propone, por ejemplo, a través de una alianza estratégica con la Universidad Técnica Nacional, abrir una clase en las instalaciones de la universidad sin incurrir en costos elevados de inversión.

5.2.5. Productos: Cursos Skype

Para ampliar el alcance del mercado y la zona geográfica se propone desarrollar una modalidad de cursos privados mediante la plataforma Skype, lo que permitiría aumentar el alcance sin necesidad de invertir en una sede o incurrir en gastos de transporte.

5.2.5.1. Comunicación y publicidad

En vista del presupuesto de la Alianza Francesa, le recomendaríamos seguir y ampliar la publicidad con canjes y construir alianzas estratégicas de marcas para ampliar el alcance de su publicidad. Se recomienda a la institución enfocar sus esfuerzos en las relaciones públicas, cuidando las relaciones que tiene con otras instituciones, asociaciones o bien eventos que tienen una difusión grande y que comparten el mismo público (Festival Internacional de Diseño, Festival Amón Cultural, Feria del libro, Festival Internacional de las Artes). Además, tendría que sacar provecho de los eventos culturales que organiza para hacer la promoción de los cursos.

Se recomienda contratar para el puesto de encargado de la comunicación a una persona con un perfil de un *community manager* que pueda animar las redes y actualizar el sitio web de manera continua.

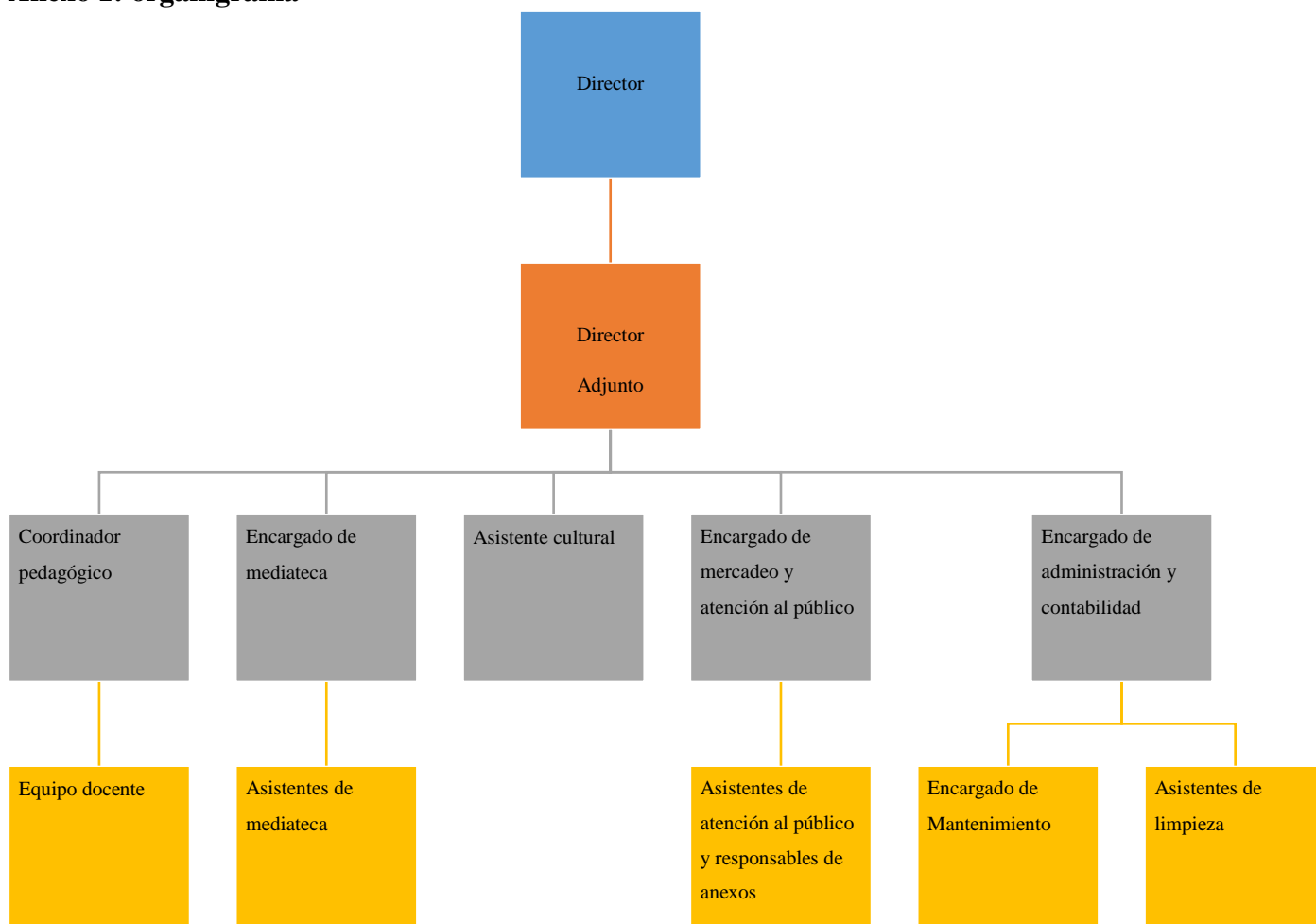
Referencias

- Alianza Francesa de Costa Rica (2012). Libro de marca, p. 2.
- Alianza Francesa de Costa Rica (2016). Organigrama.
- Boncompagni, G. (2014, Noviembre 14). Panorama del empleo es difícil, pero ser trilingüe le puede abrir más puertas en mundo laboral. *CRhoy.com* Recuperado de: <http://www.crhoy.com/archivo/panorama-del-empleo-es-dificil-pero-ser-trilingue-le-puede-abrir-mas-puertas-en-mundo-laboral/nacionales/>
- Borloz Soto V. (2001). Mad1-1315-0662. San José: Euned.
- Bourdieu P. (1982). Ce que parler veut dire: l'économie des échanges linguistiques Paris: Fayard.
- Banco Mundial. (2009). About Knowledge for Development. Recuperado de: <http://go.worldbank.org/94MMDLIVF0>.
- Chaubet, F. (2004). L'Alliance française ou la diplomatie de la langue (1883-1914). *Revue historique*, 4 (632), 763-785. Recuperado de: <https://www.cairn.info/revue-historique-2004-4-page-763.htm#pa13>
- Cloris, Julie. (2013, Octubre 23). Alliance Française 130 ans. Alliance Française, Déclics, France p22
- Conseil de l'Europe, Strasbourg. (2001). Marco común europeo de referencia para las lenguas (MECRL). Recuperado de: https://www.coe.int/t/dg4/linguistic/Source/Framework_FR.pdf
- De Gaulles, (1943, Octubre 30). Discurso en Alger, Recuperado de file:///U:/Downloads/DISCours_G_DE_GAULLE_43_ALGER.pdf el 17 de marzo del 2017
- Fondation Alliance Française, Historique, parr 3
- Recuperado del sitio el 5 de enero del 2017 <http://www.fondation-alliancefr.org/?cat=536>
- Instituto Costarricense de Turismo. (2015). *Anuario de Turismo 2015*. Lugar: San Jose, Costa Rica, Editorial ICT
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2014). Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2013 (ENIGH). San José, Costa Rica: Autor.

- Kotler, P. y Armstrong G. (2013). Fundamentos de Mercadotecnia. México: Editorial Pearson.
- Lambin, J.J, Gallucci, C. y Sicurello; C. (2009) Dirección de marketing, gestión estratégica y operativa del mercadeo. México: Mc GrawHill
- Lovelock, Ch. y Wirtz J. (2015). Marketing de servicios, personal, tecnología y Estrategia. México: Editorial Person
- Maslow, A. (2013). A theory of human motivation.
- Monchau JP, (2007, Marzo 17). Actas de la Jornadas de reflexión sobre los nuevos desafíos de la lengua francesa y las culturas francófonas en Costa Rica. Liceo Franco-costarricense.
- Benavides K., Boza M, Mémoire, 1^o congrès national du 4 au 6 juin 1986, L'enseignement du français au Costa Rica, Universidad Nacional , Facultad de Filosofía y Letras, Escuela de Literatura y Ciencia del Lenguaje ACOPROF
- Haugen E, Linguistics and language planning, Proceedings of the UCLA Sociolinguistics Conference, 1964 Harvard University
- Ministerio de Educación Pública. (2016a). Propuesta curricular programas de estudios de Francés para tercer ciclo y educación diversificada.
- Ministerio de Educación Pública (2016b). Programa de enseñanza del francés, III y IV ciclo.
- Observatorio de la Política Internacional. (2015, 26 de marzo). Escuela de Ciencias Políticas. Observatorio de la Política Internacional 2013. Recuperado de: <http://opi.ucr.ac.cr/node/379>
- Powell, W. y Snellman, K. (2004). The knowledge economy, , Anual review
- Presidente de la República y Ministros de Educación y Comercio (28 de marzo de 2008). Declaración de interés público y nacional la iniciativa gubernamental denominada "Costa Rica Multilingüe". [N° 34425-MEP-COMEX], *La Gaceta*, 61
- Remedios, R. (2013). Social marketing: a new paradigm in marketing. *International journal of management research and business strategy*, 2(2), 53-61.
- Schiffman, L., Lazar Kanuk, L. y Wisenblit, J. (2010). *Comportamiento del consumidor del consumidor*. México: Pearson

ANEXOS

Anexo 1: organigrama



Anexo 2: Cuestionario encuesta

ENCUESTA MERCADEO ALIANZA FRANCESA COSTA RICA

Bonjour, en el marco de mi proyecto de graduación final de maestría en administración de empresas de la UCR, me interesa conocer lo que opinan los estudiantes de la Alianza Francesa sobre la institución. Esto le tomaría aproximadamente 10 minutos. Toda la información será utilizada exclusivamente en el marco de ese trabajo universitario. Merci!

*Obligatoire

1. Ud es o fue estudiante de la Alianza Francesa de Costa Rica *

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ sí
☐ no

2. Actualmente está *

Une seule réponse possible.

- ☐ trabajando
☐ estudiando
☐ ambas opciones
☐ en búsqueda de trabajo
☐ pensionado
☐ ninguno de las anteriores

3. ¿Cuántos Idiomas habla excluyendo su lengua materna? *

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ uno
☐ dos
☐ tres
☐ más de tres

4. Favor , precisar cuales *

5. ¿Cuál es el tipo de actividad que hace mayormente durante su tiempo libre? *

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ asistir a espectáculos (cine, teatro, conciertos)
☐ salir a restaurantes , bares, discotecas
☐ practicar deporte
☐ viajar
☐ practicar una actividad artística
☐ Autre : _____

6. Seleccione la razón más importante de aprender francés para ud *

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ razones de estudios
- ☐ necesidad laboral
- ☐ pasatiempo
- ☐ Autre : _____

7. ¿Cuál es su objetivo principal de aprendizaje? *

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ poder comunicarse básicamente en francés
- ☐ obtener un nivel suficiente para desenvolverse en la mayoría de las situaciones cotidianas
- ☐ llegar a un nivel de experto en francés
- ☐ Autre : _____

8. ¿Cuál es el número de horas máximo por semana que puede dedicar al francés? *

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ menos de 2 horas
- ☐ de 2 a 4 horas
- ☐ entre 4 y 6 horas
- ☐ más de 6 horas

9. ¿Cuanto tiempo planea dedicar al aprendizaje? *

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ menos de 1 año
- ☐ entre 1 y 2 años
- ☐ entre 2 y 3 años
- ☐ más de 3 años

10. ¿Cuál aspecto fue el más importante en su decisión de matrícula en la Alianza Francesa? *

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ metodología de enseñanza la alianza
- ☐ Marca y renombre de la institución
- ☐ ubicación
- ☐ precio
- ☐ horarios
- ☐ Autre : _____

11. ¿Cuáles son los rasgos de personalidad que describen mejor a la Alianza Francesa ? *

Favor puntuar entre 1 y 5 el que corresponda mejor con el grado de concordancia sobre cada característica . Siendo 1 cuando discrepa totalmente con la característica hasta 5 cuando concuerda totalmente.

Une seule réponse possible par ligne.

	1	2	3	4	5
confiable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
divertida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
moderna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
segura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
novedosa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
atenta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
creativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
alegre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
accesible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. ¿A cuál medio está más receptivo para la promoción de un servicio como el de la Alianza Francesa? *

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ radio
- ☐ prensa
- ☐ television
- ☐ revistas
- ☐ internet
- ☐ redes sociales
- ☐ publicidad exterior
- ☐ correos electronicos
- ☐ Autre : _____

13. ¿Cuál es el medio donde ud recuerda haber escuchado o visto publicidad de la Alianza Francesa? *

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ radio
- ☐ prensa
- ☐ television
- ☐ facebook
- ☐ revistas
- ☐ sitio web
- ☐ redes sociales
- ☐ correos electronicos
- ☐ publicidad exterior
- ☐ ninguno
- ☐ Autre : _____

14. Favor clasificar como evaluaría los diferentes servicio de 1 a 5, siendo 5 lo más satisfactorio *

Une seule réponse possible par ligne.

	1	2	3	4	5
las instalaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
el proceso de matrícula	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
las modalidades de pago	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
la metodología de las clases de francés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
la atención al público	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
el trato del personal docente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
los eventos culturales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
la mediateca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
la ubicación de las sedes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. ¿Le recomendaría este cursos a sus amigos? *

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ si
☐ no

16. Indique que tanto esta de acuerdo con las afirmaciones siguientes:

Une seule réponse possible par ligne.

	totalmente de acuerdo	de acuerdo	mas o menos de acuerdo	para nada de acuerdo
el precio de las clases está razonable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
el precio de los libros está razonable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. ¿Según ud., cuales son los principales idiomas que compiten con el francés de la Alianza Francesa ? *

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ ingles
☐ chino
☐ italiano
☐ portugues
☐ Autre : _____

18. ¿Antes de matricularse a la Alianza consideró matricularse en otra escuela? *

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ si
☐ no

19. Si marco si, favor precisar nombre

20. Favor Indicar sexo *

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Femenino
☐ Masculino

21. ¿En qué rango de edad se sitúa usted? *

Une seule réponse possible.

- ☐ menores de 12
☐ 12 a 16 años
☐ De 16 a 29 años
☐ De 30 a 34 años
☐ De 35 a 39 años
☐ De 40 a 49 años
☐ De 50 a 60 años
☐ Más de 60 años

22. ¿De los siguientes rangos , en cual se ubica su rango de ingresos familiar mensual? *

Une seule réponse possible.

- ☐ menos de 500.000
☐ de 500.000 a menos de 700.000
☐ de 700.000 a menos de 900.000
☐ de 900.000 a menos de 1.200.000
☐ de 1.200.000 a menos de 1.500.000
☐ de 1.500.000 a menos de 2.000.000
☐ más de 2.000.000

23. ¿Cuál es el último años de estudios que aprobó? *

Une seule réponse possible.

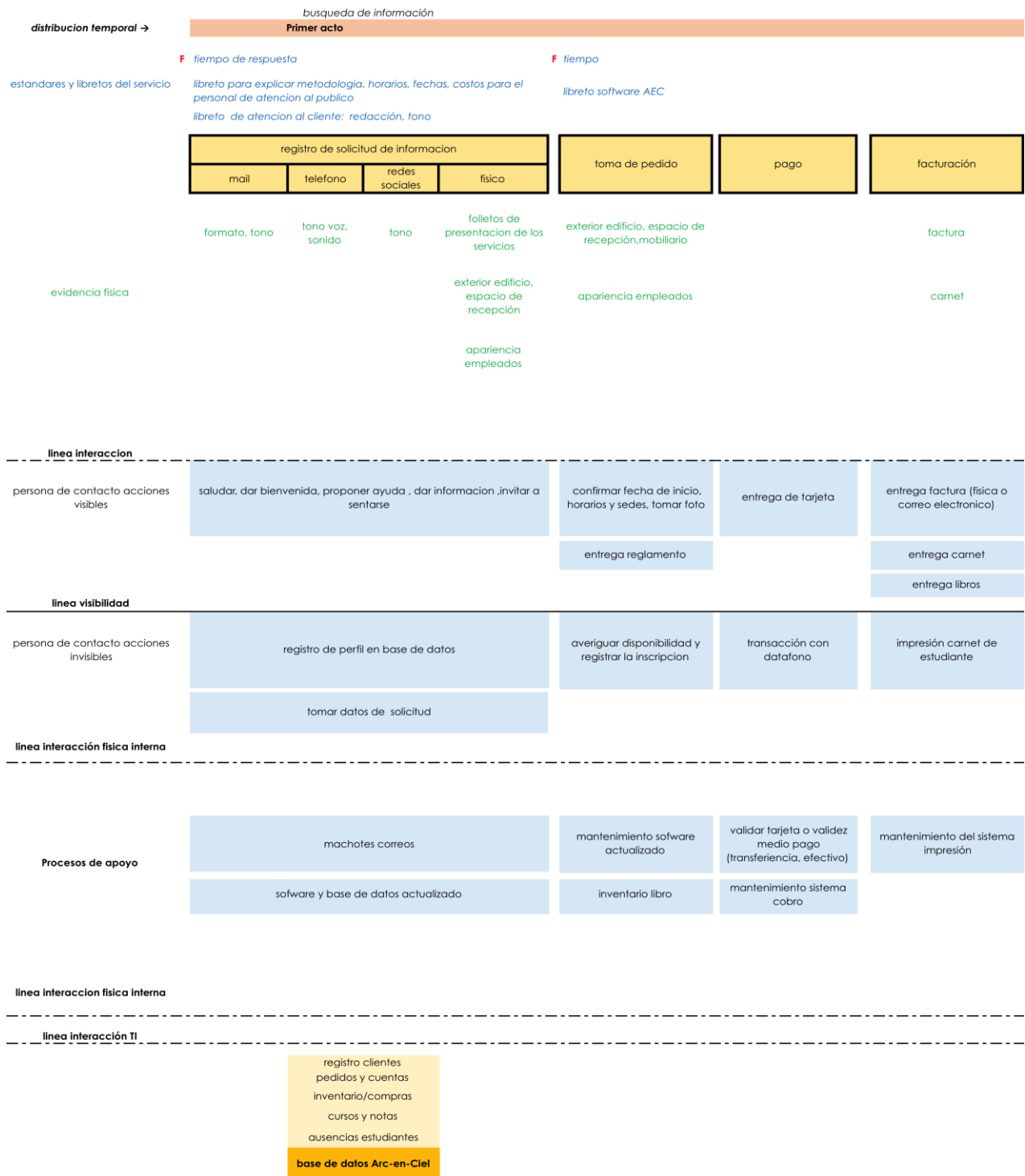
- ☐ secundaria
☐ bachillerato
☐ licenciatura
☐ maestría
☐ doctorado
☐ ninguno de los anteriores

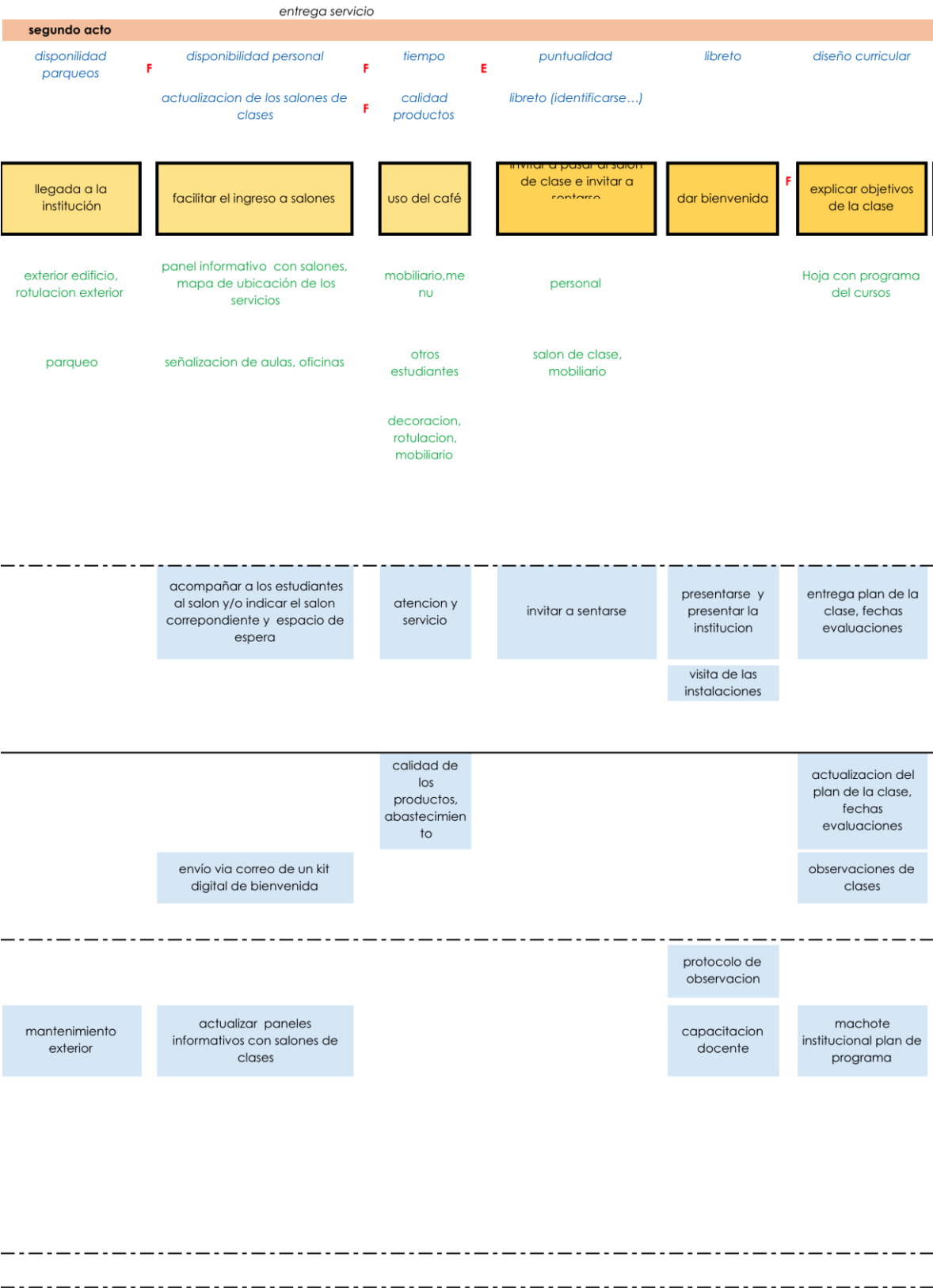
24. Favor Indicar su lugar de residencia *

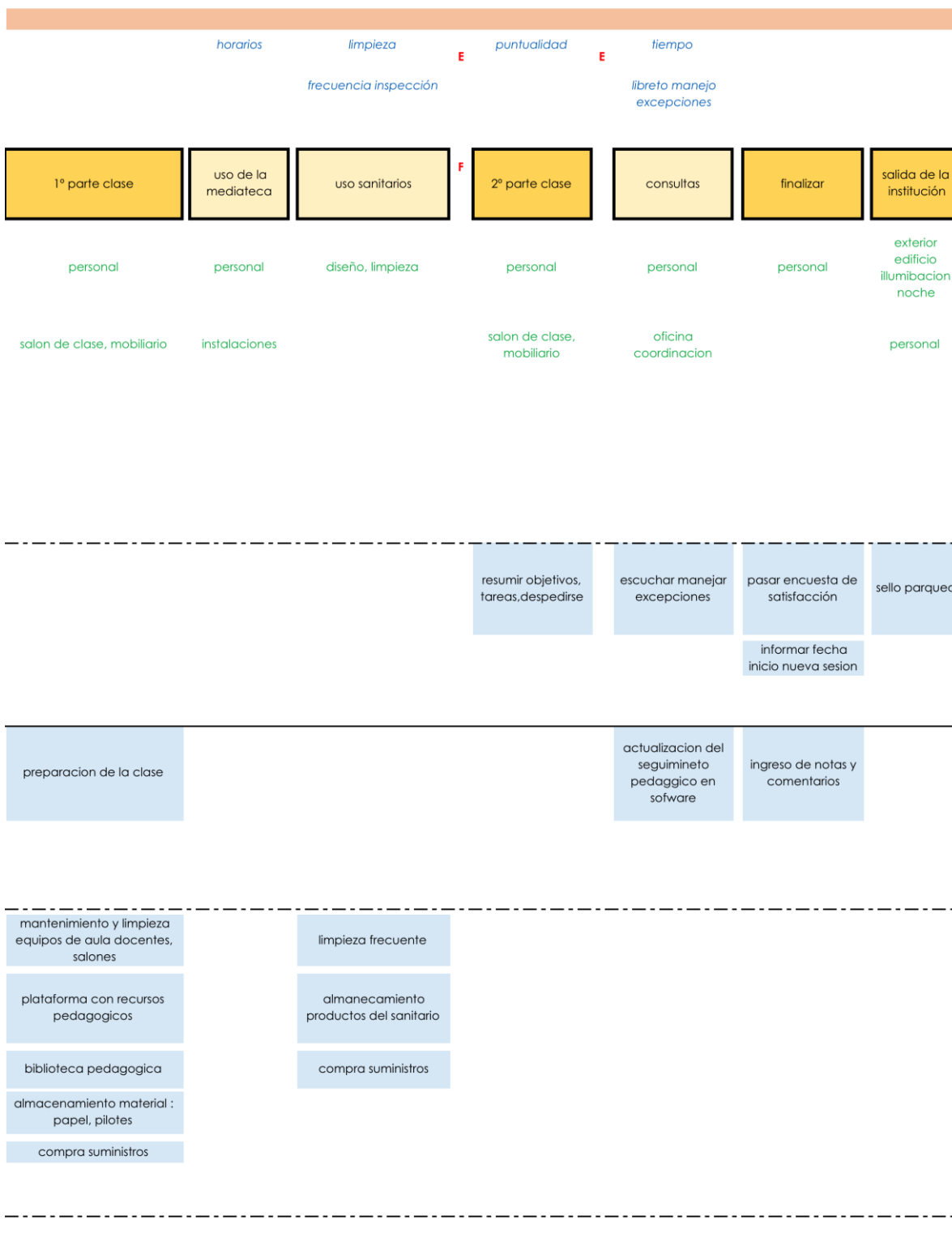
25. Recomendaciones

Si quisiera dejar recomendaciones favor dejarías abajo

Anexo 3 :Diagrama de flujo







Anexo 4 Script para encuesta de la competencia

El objetivo de esa guía de llamada es recuperar información de los competidores de la institución para tener una percepción más fina del mercado. Se enfocará en solicitar información sobre: precio, horarios, modalidades y ritmos como si fuera un cliente interesado en aprender francés. Favor seguir las instrucciones abajo.

- Presentarse y presentar el motivo de la llamada

Buenas tardes, estoy interesada/o en aprender francés y quisiera obtener información sobre costos, horarios y duración.

- Duración de módulo

¿Cómo funcionan los cursos? ¿Qué duración tiene el módulo? Indicar precisamente el número de horas por módulo.

- Modalidad de ritmos

¿Hay diferentes ritmos, cuántas horas por semana es la clase?

Indicar el número de horas semanales en cuadro abajo

	Nº horas/semana
Opción 1	
Opción 2	
Opción 3	
Opción 4	

- Precios cursos

¿Cuál es el precio del curso?

- Precios matrícula

¿Hay que pagar una matrícula anual? ¿De cuánto es la matrícula? ¿Es una matrícula anual?

Indicar precio de la matrícula y precisar si es anual. Si no, precisar periodo de validez de la matrícula

- Precios libros

¿También hay un costo para los libros?

Indicar precio de los libros

- Finalizar llamada

Les agradezco la información, voy a pensarlo y les vuelvo a contactar. Muchas gracias y buen día.

Anexo 5 :Lista Comercios Petit Plus

RESTAURANTES

Café Miel

Saúl Bistró

Picnic Deli

La fabrica

Chez loic

Chez christophe

La Petite france

The beer factory

Al Mercat

TIENDAS

Vértigo

Arenas skate and surf

Brooks

CINEMA

Cinepolis

Cine Magaly

CULTURA

Teatro Nacional

Museo de Arte Costarricense (MAC)

Musea de Artes y Diseño Contemporáneo (MADC)

Museo de Jade

Museos del Banco Central (MBBCR)